

## 7.- SEGMENTACION DEL MERCADO DE SERVICIOS Y POSICIONAMIENTO (UBICACION).

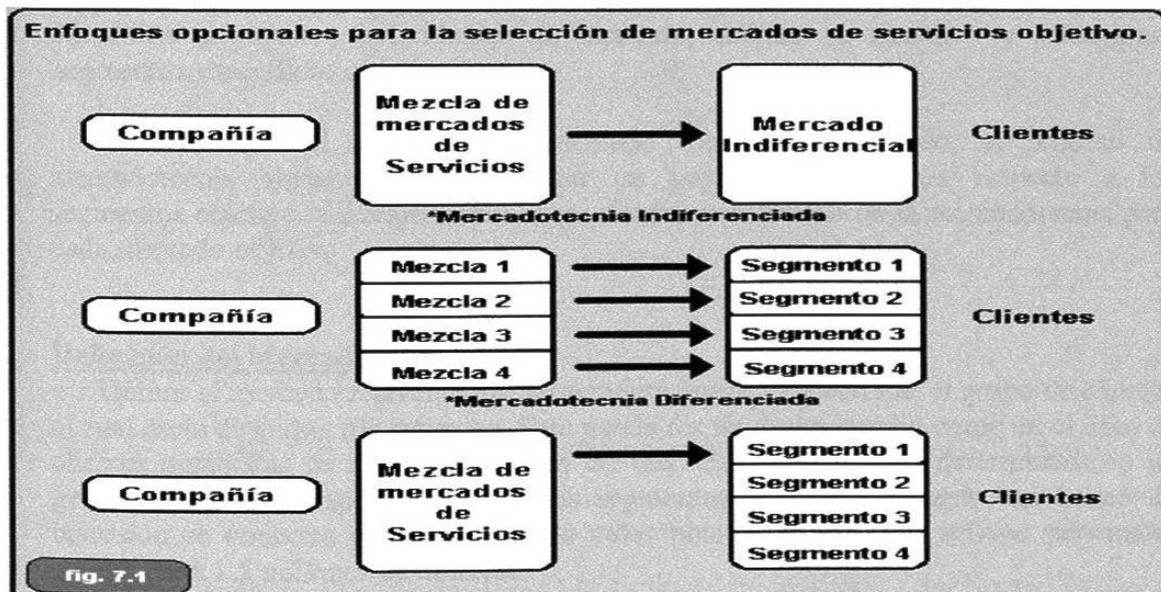
### 7.1 Proceso de la segmentación y determinación del mercado relevante.

Este punto señala la importancia particular de la segmentación de mercado para industrias de servicios o empresas que tienen políticas enfocadas en ofrecer servicios de alto nivel, esboza un marco de referencia para el proceso de segmentación y describe las bases adecuadas para la segmentación de mercados.

A grandes rasgos, una compañía de servicios tiene las siguientes tres opciones para la selección de mercados objetivos:

- Un enfoque de mercadotecnia indiferenciada donde no hay reconocimiento de segmentos reconocibles en el mercado. En ocasiones esto se denomina agregación de mercado.
- Un enfoque de mercadotecnia diferenciada donde una compañía identifica, por ejemplo, cinco segmentos en el mercado, y diseña programas separados de mezcla de la mercadotecnia dirigidos a cada segmento.
- Un enfoque de mercadotecnia concentrada donde, aunque hay un reconocimiento de que existen diversos segmentos separados, la compañía se concentra en un segmento específico.

Estas opciones de segmento se ilustran en la (figura 7.1).



de segmentaciones de beneficio, y tiene la importancia suficiente para atenderla por separado. Los diversos elementos del servicio a clientes que se ofrecen y la posible diferenciación en términos de niveles de servicio dentro de estos elementos representa una oportunidad considerable de diseñar paquetes de servicios apropiados para distintos segmentos de mercados.

Segmentar mercados por servicios implica atender los siguientes aspectos:

- ¿Pueden identificarse los agrupamientos de clientes con necesidades de servicios similares?
- ¿Podemos diferenciar nuestra oferta de servicio?
- ¿Necesitan todos nuestros productos el mismo nivel de servicio?

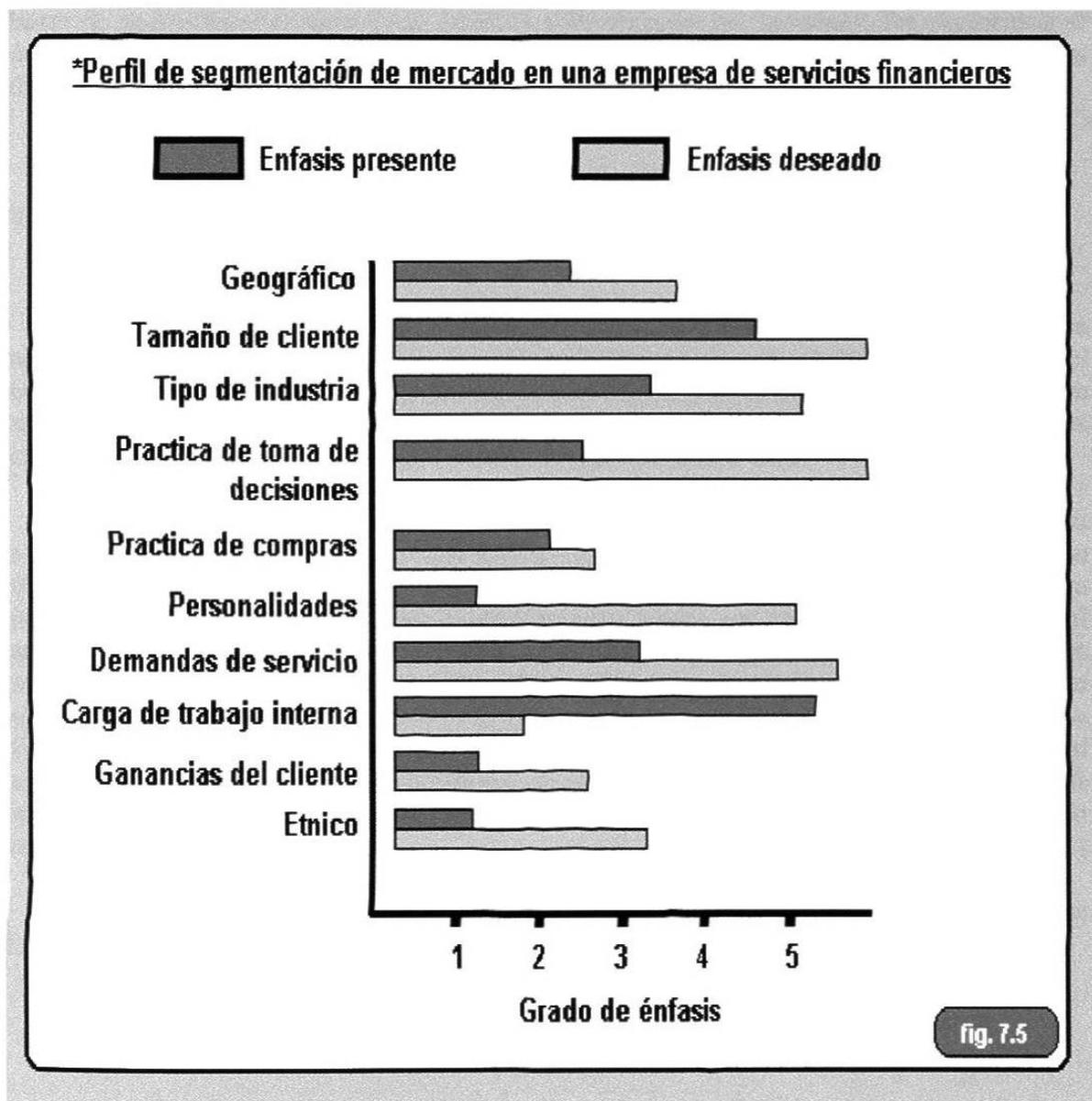
## **SELECCION DE LAS MEJORES BASES DE SEGMENTACION**

Los tipos de segmentación descritos aquí ilustran las principales formas de segmentación empleadas por compañías de servicios. Sin embargo de ninguna manera son exhaustivos. En gran medida, identificar las bases de segmentación implica un elemento central de creatividad. Esos servicios de mercadotecnia deben considerar en forma constante opciones para segmentar el mercado y buscar la creación de ventajas diferenciales sobre sus competidores. Esta etapa del proceso de segmentación debe resultar en selección de las mejores bases para la segmentación. El punto inicial es listar las opciones de segmentación potenciales que tengan utilidad. Por ejemplo una lista inicial elaborada por los socios de una empresa contable grande incluyó los siguientes:

- Ubicación geográfica.
- Tipo de entidad legal.
- Escala geográfica (Local y nacional).
- Etapa en el ciclo de negocios.
- Tipo de industria.
- Etapa en el ciclo de vida de la industria.
- Tamaño.
- Centralizado contra descentralizado.
- Manejo de estilo, edad y cultura.
- Historial de compra.
- Rentabilidad.
- Grado de riesgo.
- Nivel vigente de contrato.
- Asesores actuales.
- Red de conexión.
- Aspiraciones.
- Tasa de crecimiento.
- Sensibilidad y vulnerabilidad a los factores económicos.
- Propiedad.

- Capitalización.
- Resultados sobre capital.

Esta lista debe de evaluarse y tener lugar preeminente a fin de determinar las mejores bases para la segmentación. Antes de proceder a un análisis más detallado, en esta etapa es útil considerar, en términos generales, el énfasis depositado en estas bases de segmentación, así como conformar algunas perspectivas a las que éste debe redirigirse. La figura 7.5 nos muestra un ejemplo tomado de una empresa de servicios financieros y destacan las perspectivas iniciales sobre las diferencias entre el énfasis presente y el deseado en la segmentación.



Una vez que una lista amplia de bases posibles es identificada, se reduce para elaborar una lista breve de bases de segmentación para su consideración posterior. Como parte del proceso, cada base de segmentación se debe desglosar en segmentos individuales apropiados. En algunos casos, éste es un procedimiento concreto y sólo requiere un análisis sencillo de registros de compañía o patrones de demanda: las variables de segmentación como la edad, el sexo y el área geográfica caen en esta categoría. Otra variable de segmentación basadas en la psicografía, requieren de una considerable investigación de mercados para identificar, tanto la naturaleza de los segmentos como sus características de demandas.

Una aproximación para elegir las mejores bases para la segmentación implica alistar las bases de segmentación clave y las diversas subdivisiones en las cuales los segmentos se desglosan, y diseñar un perfil de cada segmento de mercado para identificar aquellas áreas dignas de investigarse a profundidad.

### **7.3 Identificación y selección de segmentos de mercado**

#### **Objetivo.**

La identificación y selección de un segmento de mercado particular para dirigir una oferta de servicio distintiva depende de muchos factores; tiene una particular importancia el tamaño del segmento, sus necesidades especiales, el grado en el cual estas necesidades son satisfechas por la compañía de servicios o los competidores, y si la compañía de servicios cuenta con los recursos para cumplir con las exigencias del servicio.

Hay varios criterios que cuentan con una amplia aceptación para determinar si un segmento del mercado es viable. En primer lugar, el segmento debe ser medible en tamaño y características. Por ejemplo, quizá sea difícil emplear la clase social para propósitos de segmentación, ya que los límites entre clases son vagos. En segundo lugar el segmento debe ser significativo y capaz de generar suficiente ganancia de largo plazo para merecer atención de mercado separada. Debe sujetarse a los límites presupuestales. Por ejemplo, no es viable para una empresa pequeña regional dirigirse a instituciones financieras con base urbana. En tercer lugar, los segmentos escogidos deben ser sensibles al esfuerzo de mercadotecnia. Si la respuesta de un segmento a cambios de las estrategias de mercadotecnia no es diferente de la de otros, no hay necesidad de tratar ese segmento por separado.

La elección de segmentos de mercado objetivo para compañías de servicios debe basarse en una revisión detallada de la rentabilidad existente y potencial de los segmentos.

## **7.4 Segmentación, Posicionamiento y estrategias de Mezcla de Mercadotecnia.**

El proceso de segmentación debe dar como resultado la toma de una de cuatro decisiones básicas:

1. La compañía de servicios puede decidir concentrarse en un segmento del mercado.
2. La compañía de servicios puede decidir concentrarse en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes de mezcla de la mercadotecnia para cada segmento.
3. La administración puede decidir no segmentar el mercado sino ofrecer sus servicios al mercado entero. Esto es apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable. También puede darse el caso de que la compañía de servicios domine al mercado, de manera que concentrarse en unos cuantos segmentos no se reflejaría en un incremento de volumen o ganancia.
4. El análisis muestra que no hay nicho de mercado viable para la oferta de servicios.

La segmentación de mercado determinará los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentrará un servicio particular. Los servicios ofrecidos a esos segmentos deben posicionarse en las mentes de los clientes. El posicionamiento incluye una consideración de los competidores, lo que ayuda a determinar cuáles segmentos deben recibir la mayor atención. Por ejemplo, los segmentos que parecerían viables se ignoran si productos competitivos ya dominan estos segmentos en términos de participación del mercado y en la mente de los clientes.

Cada mercado individual o segmento requiere el diseño de una mezcla de la mercadotecnia específica. Este enfoque implica diversos pasos que incluyen la identificación de:

- Segmentos de mercados prioritarios.
- Características y factores comunes de compra.
- Factores claves de éxito.
- Importancia relativa de factores claves de éxito.
- Tamaño del mercado y porción del mercado en cada segmento.

La comprensión de las prioridades relativas en cada mercado, en términos de los factores clave de éxito, es de considerable utilidad para llevar a cabo un juicio acerca de la mezcla de la mercadotecnia adecuada que habrá de diseñarse.

El diseño de la mezcla de la mercadotecnia en parte se ampliará a medida que se realice la selección de los mercados objetivo. Por ejemplo, si un segmento es sensible al precio entonces los niveles de precio ya están considerados dentro de la decisión de enfocarse a ese segmento. Para cada segmento se requiere planear una estrategia distinta para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

## **7.5 La evolución del posicionamiento y los servicios.**

### **\*La evolución del posicionamiento.**

Durante los 80s, la relevancia estratégica del posicionamiento comenzó a ser reconocida entre las empresas de servicio líderes. Las compañías de servicios identifican ahora sus segmentos claves del mercado y luego determinan la manera como desean que los consumidores perciban tanto a la compañía como a sus productos y servicios. El posicionamiento tiene un significado particular en el sector de servicios, ya que coloca un servicio intangible dentro de un marco de referencia más tangible. De este modo, el concepto de posicionamiento deriva de una consideración de la forma en que la compañía desea que sus clientes objetivo visualicen sus productos y servicios con relación aquellos de sus competidores y sus necesidades reales o percibidas.

La idea del posicionamiento se compara con la idea de identificar necesidades y luego satisfacerlas. Esta idea que a existido en la bibliografía sobre mercadotecnia desde la década de los 40s, fue planeada después con el concepto de identificar formas mejoradas de crear atracción por el producto y “una proposición de ventas única”.

El concepto de posicionamiento tiene origen en el creciente reconocimiento de la importancia de la imagen corporativa en los 60s. Para muchos, David Ogilvy, de la agencia publicitaria Ogilvy and Mather es el epitome de la “época de la imagen”. Su opinión acerca de que cada anuncio publicitario es una inversión a largo plazo en la imagen de una marca y sus famosas y muy exitosas campañas para una amplia gama de productos manufacturados, que incluyen camisas HATHAWAY, los refrescos SCHWEPPEs y los autos ROLLS ROYCE llamaron la atención sobre el valor de una imagen de marca.

### **Definimos el posicionamiento de la siguiente manera:**

*El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivo.*

De este modo el posicionamiento se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa a la empresa, sus productos y sus servicios a un segmento de mercado. Podemos diferenciar sobre la base de criterios subjetivos que implican imagen y comunicación o criterios objetivos que implican diferenciación en términos de otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia, incluso productos, procesos, personal, servicio a clientes, etc.

### **\*Diferenciación competitiva de servicios.**

El posicionamiento depende en gran medida de la capacidad de una compañía para diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores al proporcionar un valor superior a sus clientes. Un valor entregado superior puede considerarse en términos del valor total ofrecido a un cliente menos el costo total al cliente. Se ha sugerido que estos elementos tienen los siguientes componentes:

- Valor total a cliente:
  - Valor de servicios.
  - Valor de producto.
  - Valor del personal.
  - Valor de imagen.
  
- Costo total a cliente:
  - Precio monetario.
  - Costo en tiempo.
  - Costo en energía.
  - Costo psíquico.

*Los clientes toman decisiones de compra en servicios con base en valores entregados superiores en términos de un equilibrio aceptable entre costo, valor y calidad. Los clientes que adquieren servicios compran lo que necesitan con base en componentes de costo, componentes de valor agregado y de calidad.*

La figura 7.6 muestra algunos ejemplos de componentes de costo, valor agregado y de calidad para algunos servicios seleccionados:

| <b>Servicios</b>                | <b>Componentes de costo</b>                      | <b>Componentes de Valor Agregado</b>            | <b>Componentes de Calidad</b>                                     |
|---------------------------------|--|---|---|
| *Bancos                         | Cargos de servicios; tasas de interés.           | Variedad de servicios; fáciles de entender.     | Estabilidad financiera; interés personal en los clientes.         |
| *Pizzerías                      | Especiales; cupones; promociones; precios bajos. | Servicio rápido; servicio a domicilio; variedad | Producto caliente; sabor; producto consistente.                   |
| *Supermercado                   | Precios bajos; promociones.                      | Bien surtido; aceptación de cheques y tarjetas. | Limpieza; selección; departamentos de especialidades.             |
| *Restaurante                    | Precios accesibles; cupones.                     | Barra de ensaladas; menu para niños.            | Sabor de la carne; buen ambiente.                                 |
| *Taller mecanico especializado. | Costo razonable; especiales; promociones.        | Auto listo como lo promete el servicio rápido.  | Arreglo correcto desde la primera ocación; mecánicos calificados. |

**\*Componentes de costo, valor agregado y calidad para servicios seleccionados**

fig. 7.6

Una técnica para considerar el valor entregado superior es la cadena de valor. Esta representa un medio para identificar maneras de crear diferenciación por la mejora del valor.

Las actividades de la cadena del valor se categorizan en dos tipos:

Actividades primarias (Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio) y actividades de apoyo (infraestructura, administración de recursos humanos, perfeccionamiento de tecnología y procuración). Estas actividades de apoyo son funciones de integración que cruzan las diversas actividades primarias dentro de la compañía. También es útil subdividir más actividades primarias específicas dentro de la cadena de valor. Por ejemplo, la actividad de mercadotecnia y ventas podría expandirse en las actividades que conforman la administración de la mercadotecnia, que incluyen anuncios publicitarios, administración de la fuerza de ventas, operaciones de la fuerza de ventas, promoción, etc.

La cadena de valor genérica surgió en gran medida al considerar compañías manufactureras. Aunque tiene una amplia posibilidad de aplicarse a servicios, es más útil diseñar cadenas de valor que reflejen en forma específica las tareas dentro de un sector de servicios particular.

Por ejemplo el sector de asesoría administrativa las actividades primarias comprenden las siguientes:

- Decisiones sobre la configuración del servicio.
- Mercadotecnia y ventas.
- Recopilación de datos.
- Análisis de datos.
- Interpretación y recomendaciones.
- Informes y comunicación.
- Interpretación, servicio y evaluación.

Un banco que opera en el mercado definió las actividades primarias de su cadena de valor como:

- Creación del producto.
- Planeación.
- Mercadotecnia.
- Ventas.
- Ventas de un solo objetivo.
- Servicio posterior a las ventas (Servicio Postventa).

El valor entregado superior crece a partir de la manera en que las empresas se organizan y llevan a cabo estas actividades definidas dentro de la cadena de valor. La implantación de

una cadena de valor específica que identifique estas actividades para una compañía de servicios particular tiene una utilidad mayor que confiar en la cadena de valor genérica. Para ganar ventaja sobre sus rivales, una empresa debe promover este valor entre sus clientes mediante la práctica de actividades con una mayor eficiencia que la de sus competidores (ventajas del costo inferior) o al ejecutar actividades en una forma única que genere un mayor valor al comprador (ventaja de diferenciación).

Las actividades de proceso dentro de una cadena de valor no deben considerarse de una manera aislada. Es esencial considerar los vínculos en los que el rendimiento de una actividad tiene efecto sobre el costo o la efectividad de otras actividades. En los servicios, las actividades como la mercadotecnia, operaciones y recursos humanos en realidad no pueden considerarse en forma independiente, por lo que la coordinación efectiva y la integración de ellas se hace más esencial que en el caso de productos manufacturados. La coordinación interfuncional de actividades vinculadas puede reducir el tiempo necesario para ejecutarlas. La reconfiguración de la cadena de valor que se realiza al reubicar, reordenar, reagrupar o incluso eliminar con todo cuidado actividades, puede representar una oportunidad para obtener mejoras fundamentales en el valor entregado.

Una compañía de servicios puede emplear el concepto de la cadena de valor de las diversas formas siguientes:

1. La compañía puede usarlo para obtener una clara comprensión de su propia cadena de valor y dónde buscar ganar fuentes de ventajas de costo o diferenciación para lograr un valor entregado superior para sus clientes.
2. Puede usarlo para saber dónde se entra a la cadena de valor de sus clientes. Si el cliente es una compañía manufacturera común, su cadena de valor será similar a la cadena de valor genérica descrita en párrafos precedentes. No obstante si el cliente es un negocios de servicios, la empresa se beneficiará al considerar la manera que la cadena de valor para esa compañía de servicios difiere de la cadena genérica. Para clientes individuales (al contrario de las compañías), también podría considerarse una cadena de valor personal; sin embargo, se otorga una atención más o menos escasa en la bibliografía a las cadenas de valor individuales y por lo general se hace mayor énfasis en las necesidades de análisis.
3. Puede utilizarse para saber dónde entra en la cadena de valor de sus proveedores y distribuidores.
4. Para identificar la manera en que los competidores crean valor y cómo sus actividades se comparan con las de usted (establecer puntos de referencia competitivos).

El propósito final del análisis de la cadena del valor es identificar de manera sistemática medios apropiados de diferenciación para una empresa de manera que ésta pueda proporcionar un valor entregado superior a sus clientes. Esta diferenciación necesita comunicarse a sus clientes por medio del posicionamiento.

### **\*Posicionamiento y servicios.**

El posicionamiento ofrece la oportunidad de diferenciar cualquier servicio. Cada compañía y sus bienes y servicios tienen una posición o imagen en la mente del consumidor, esto tiene influencia en las decisiones de compra. Las posiciones quizá sean implícitas y no planeadas y pueden evolucionar durante un periodo o pueden planearse como parte de la estrategia de mercadotecnia y luego comunicarlas al mercado objetivo. El propósito del posicionamiento es crear una diferenciación en la mente del cliente que distinga los servicios de la compañía sobre los de la competencia. Es importante establecer una posición de valor para el producto o servicio en las mentes del mercado objetivo, es decir, deben ser distinguibles por un atributo o atributos importantes para el cliente. Estos atributos deben ser factores cruciales en la decisión de compra del cliente.

Por tanto, no existe un servicio o artículo “estándar”. Cada servicio ofrecido tiene el potencial de percibirse en forma diferente por el cliente. Los compradores tienen distintas necesidades y por tanto son atraídos por varias ofertas. Así, es importante seleccionar características distintivas que satisfagan los siguientes criterios:

- **Importancia:** La diferencia es muy valorada por un mercado de tamaño suficiente.
- **Distinción:** La diferencia es superior de manera distintiva a otras ofertas disponibles.
- **Comunicabilidad:** Es posible comunicar la diferencia de manera sencilla y poderosa.
- **Superioridad:** La diferencia no se copia con facilidad por los competidores.
- **Costeabilidad:** Los clientes objetivo son capaces y están dispuestos a pagar por la diferencia. Cualquier costo adicional de la(s) característica(s) distintiva(s) se percibe con suficiente valor para compensar cualquier costo adicional.
- **Rentabilidad:** La compañía logra ganancias adicionales al introducir la diferencia.

Cada producto o servicio tiene un conjunto de atributos que se comparan con ofertas competitivas. Algunos de estos atributos son reales, otros se perciben como reales. Una compañía que desea posicionarse debe determinar cuántos atributos y diferencias promover entre clientes objetivo. Algunos mercadólogos abogan por un promover un beneficio y establecer el reconocimiento por ser líder de ese atributo particular; otros sugieren que promover más de un beneficio ayuda a labrar un nicho especial que se ha peleado con mayor dificultad por los competidores. La selección del o los atributos que se establecen la diferencia es más exitosa si confirma hechos que ya están en la mente del mercado objetivo. Una estrategia de posicionamiento exitosa toma en consideración las percepciones existentes de los clientes acerca de las ofertas en el mercado. Determina las necesidades que los clientes valoran y que no cumplen los servicios de los competidores. Identifica las necesidades insatisfechas que pueden solventarse. La estrategia de posicionamiento busca

integrar todos los elementos del servicio para asegurar que la posición percibida del servicio se refuerce en forma enérgica.

Los servicios tienen diversas características distintivas que tienen implicaciones especiales para el posicionamiento y selección de los atributos que deben enfatizarse. Tres de las características clave de los servicios, que se revisaron anteriormente hacen que las estrategias del posicionamiento cobren una importancia particular al llevar a cabo la mercadotecnia de un servicio. Estas son la intangibilidad, el grado de variabilidad o heterogeneidad en la calidad de un servicio determinado y la inseparabilidad, ya que el rendimiento de un servicio ocurre con frecuencia en presencia del cliente. Easingwood y Mahajan

Han ilustrado una gama de posiciones que pueden adoptarse con base en estas características de servicio.

La intangibilidad de los servicios hace que la tarea de mercadotecnia para un servicio sea distinta de la de un producto identificado en forma física, tocado y comparado. Con frecuencia, no se puede llevar a cabo la mercadotecnia de un servicio mediante características que al consumidor identifique y compare con sencillez, por lo que es difícil de evaluar. Por ejemplo cuando se trata de asesoría legal o financiera es complicado elegir entre fuentes cuando los beneficios son intangibles (por ejemplo, la calidad de la asesoría). Por tanto, no es fácil comparar los atributos físicos de servicios competitivos.

El posicionamiento permite que un beneficio de servicio intangible se represente en forma tangible y ayuda a que el cliente observe un beneficio intangible al ofrecer evidencia tangible. Por ejemplo los clientes de un hotel esperan un beneficio intangible: Limpieza; y esta perspectiva se refuerza mediante vasos cubiertos de plástico en las habitaciones y una cubierta de papel sobre la tapa de los excusados, en la que se lea “desinfectado para su protección”. Esto ayuda a que el cliente asocie la limpieza con la oferta de servicio y con ello se refuerza la posición que el hotel desea representar. Las compañías de servicios promueven con frecuencia sus reputaciones en un intento por agregar tangibilidad. Por ejemplo, promueven su reputación en torno a la experiencia práctica dentro de un sector particular.

Diseñar una estrategia de posicionamiento también es de utilidad en la identificación de otras características tangibles agregadas al servicio. La oferta de servicio aumentada se distinguirá con mayor facilidad de otras ofertas de servicio. Por ejemplo, una estrategia de posicionamiento para un producto de seguros dirigida a ser distinta por su facilidad de entendimiento por parte del cliente puede incluir una guía pormenorizada para poseedores de pólizas prospectivos con formas de muestra copiadas con facilidad. Los servicios también son muy variables y descansan en gran medida en la información de los empleados de la compañía para su producción. Por ejemplo en un restaurante el mesero es el punto principal de contacto con el cliente; lo cual su rendimiento de servicio pasa a hacer un factor fundamental en la manera en que se juzgará el establecimiento. Su rendimiento varía en ocasiones diferentes; también hay variación entre su servicio y otro mesero en el restaurante. Como resultado, la calidad del servicio entregado ostentará una amplia variación.

Los servicios tienden a ser inseparables y se caracterizan por realizarse en presencia del cliente. Un producto manufacturado, por lo general se fabrica dentro de un ambiente controlado, donde hay oportunidad de vigilar la calidad y asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente. Los fabricantes pueden rechazar productos que no cumplan con los estándares de consistencia y calidad. Sin embargo, con frecuencia un servicio no cuenta con estas oportunidades. Por lo general, un servicio requiere la presencia del cliente tanto cuando se inicia como durante su realización. Un servicio puede requerir que el cliente esté presente durante la mayor parte del proceso de entrega, como en el caso de un comensal en un restaurante o en un pasajero en una línea aérea o en un tren.

Las características distintivas de los servicios descritos antes proporcionan la base para establecer una estrategia de posicionamiento competitiva.

## **7.6 La importancia del Posicionamiento.**

El posicionamiento implica tanto el lanzamiento de nuevas marcas al mercado (nuevo posicionamiento de marcas) como el reposicionamiento de antiguas marcas. Se ocupa de la diferenciación de productos y servicios y asegura que no degeneren en un artículo común. Para maximizar su potencial, una compañía debe posicionarse en segmentos de mercado esenciales, donde sea diferenciada de manera objetiva o subjetiva, en forma positiva con respecto a las ofertas de los competidores.

El posicionamiento tiene una importancia particular para los servicios en el mercado de los noventa. Como resultado de la presión competitiva el consumidor se confunde por la enorme oferta de servicios dentro de cada sector del mercado. Estas ofertas se comunican por un vasto número de mensajes de anuncios que promueven diferentes características de los servicios. La clave para una estrategia de posicionamiento exitosa es promover la característica en la que la compañía destaca que cumple con exactitud las necesidades del cliente. A causa de la intangibilidad y otras características asociadas con los servicios, los consumidores encuentran que la diferenciación de los servicios es más difícil y compleja. Un posicionamiento exitoso hace más sencillo que el cliente visualice los servicios que una compañía como distintos de otros y como lo que desea de forma exacta.

El posicionamiento es una herramienta de mercadotecnia estratégica que permite a los administradores determinar cuál es su posición actual, en la cual desean estar y qué acciones deben llevar a cabo para lograrlo. Permite identificar oportunidades del mercado al considerar posiciones que no cumplen los productos de los competidores. Por tanto, ayuda a influir en la creación de productos y el rediseño de los existentes. También permite la consideración de los posibles movimientos y respuestas de los competidores, de manera que puedan tomarse acciones adecuadas. Con frecuencia se considera al concepto en el nivel del producto, aunque también es relevante en los niveles de sector de productos y empresarial. El posicionamiento implica dar al segmento de mercado objetivo la razón para comprar sus servicios, de este modo aglutina toda la estrategia de mercadotecnia. También ofrece lineamientos para el diseño de una mezcla de la mercadotecnia donde cada elemento sea coherente con el posicionamiento.

Diversos clientes tienen diferentes necesidades. Un hotel que busca satisfacer al mercado ejecutivo de prestigio debe considerar las necesidades específicas de este segmento. Estos pueden incluir instalaciones con plena capacidad secretarial y de oficina, equipo para conferencias, servicio de comedor las 24 horas, gimnasio y opciones para registro a deshoras. La mercadotecnia efectiva identifica necesidades específicas y preferencias por los servicios y luego diseña estrategias para satisfacer estas preferencias.

Un solo servicio o producto no satisface las necesidades de todos los consumidores pero cumple con las necesidades de un grupo específico de clientes. Razón por la cual, un negocio de servicios debe estar posicionado para atender segmentos particulares del mercado. Por tanto, una compañía de servicios necesita identificar las partes más atractivas del mercado para atenderlas de forma atractiva y producir la mayor ganancia. Por ejemplo dentro de la industria de servicios financieros, la tarjeta de crédito atiende diversas necesidades de crédito, conveniencia y prestigio. American Express se concreta en los mercados del entretenimiento y de viajes de prestigio al ofrecer una tarjeta costosa dirigida a los segmentos de mercado de estatus alto y de negocios. El producto de servicio real es muy similar al de Visa y Mastercard, pero American Express se concretó en segmento de mercado y de prestigio más definidos y se ha posicionado con respecto a ello. En consecuencia atrajo usuarios de mercado alto que no se preocupan por las tarifas cobradas por el servicio.

El proceso de segmentación mostrado en la figura que a continuación se presenta ocupa de dividir un mercado heterogéneo en segmentos específicos homogéneos. El proceso de segmentación consta de cuatro pasos:

- 1 Definir al mercado que se atenderá.
- 2 Identificar las bases opcionales para la segmentación.
- 3 Examinar estas bases y elegir la mejor base o bases para la segmentación.
- 4 Identificar segmentos individuales de mercado, estimar su atractivo y seleccionar segmentos específicos objetivo.

Una vez que el segmento de mercado fue el seleccionado, el proceso de mercadotecnia objetivo implica definir un posicionamiento con respecto a los segmentos objetivo seleccionados y luego diseñar una mezcla de la mercadotecnia para cada mercado objetivo.

### **Definición del Mercado relevante.**

Definir el mercado relevante que se atenderá implica especificar el grupo de clientes al cual están dirigidos sus servicios. Este puede ser un grupo amplio como en el caso de clientes detallistas de un supermercado en una región geográfica determinada, o un grupo mucho más específico con otras segmentaciones. Por ejemplo, un banco de inversión se concreta en individuos de valor neto muy alto con activos personales superiores a 1.5 millones de dólares.

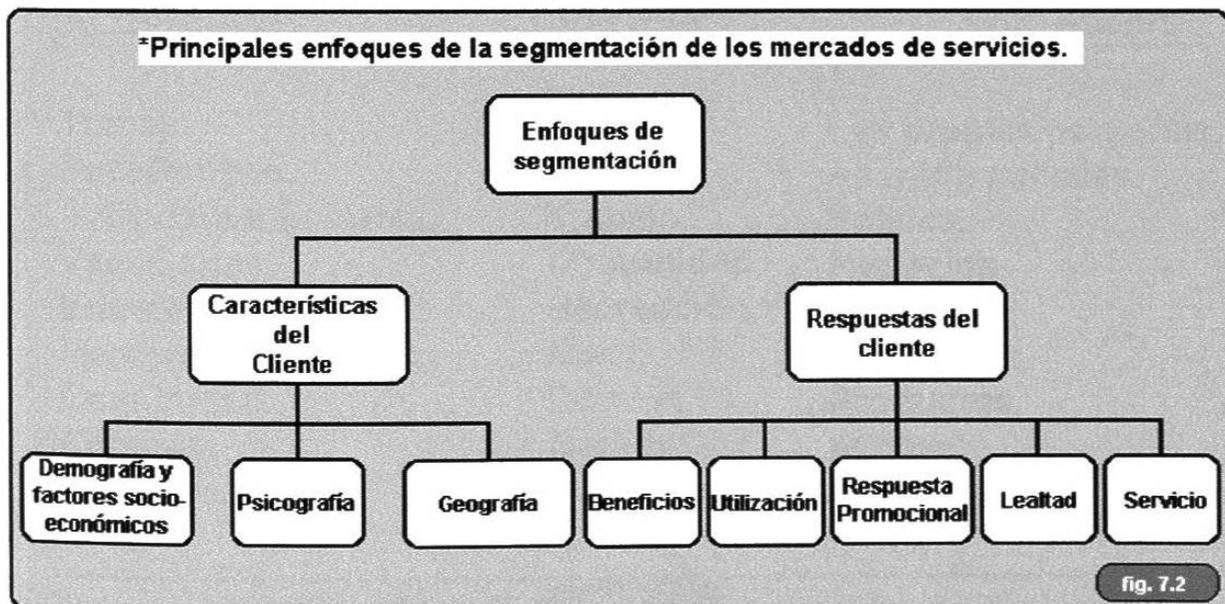
En tanto que una cadena hotelera se concreta en el mercado del viajero de negocios, y un restaurante en clientes tipo familia. Al definir su mercado la compañía necesita llevar a cabo una auditoría interna de sus fuerzas y debilidades, y una revisión de los recursos disponibles. Asimismo, es necesario considerar con cuidado los objetivos estratégicos globales de la compañía. Para elegir un mercado al cual desee brindar un servicio debe basarse en un análisis con relación a lo siguiente:

- La amplitud de la línea de servicio.
- Los tipos de clientes.
- El alcance geográfico.
- Las áreas de la cadena de valor agregado en las cuales la compañía de servicios decida participar.

La segmentación de mercado exitosa significa satisfacer las necesidades de los clientes existentes y potenciales en un mercado bien definido. Esto implica la comprensión de las actitudes y preferencias de los clientes, así como los beneficios que se buscan. La definición de un mercado objetivo y sus necesidades es el primer paso esencial del proceso de segmentación.

## 7.2 Identificación y selección de las bases opcionales para la segmentación.

Una vez que se identifica al mercado que se atenderá, el siguiente paso es considerar medios opcionales para segmentar el mercado. La figura 7.2 proporciona una panorámica de algunos enfoques clave, conocidos como las “Bases de Segmentación”, que se utilizan al segmentar un mercado.



### Demografía y factores socioeconómicos.

La segmentación demográfica incluye diversos factores como sexo, edad, tamaño de la familia, etc. Las variables socioeconómicas también se consideran en este punto, incluido el ingreso, educación, clase social y orígenes étnicos. Al establecer perfiles de segmentos demográficos una empresa identifica las fortalezas y debilidades en sus actuales ofrecimientos.

### Segmentación Psicográfica.

Esta forma de segmentación nos explica en medidas cuantitativas de clara definición: se ocupa del comportamiento de las personas y de sus modos de vida. La psicografía tiene una utilidad especial si otros medios de segmentación más tradicionales, como los demográficos y factores socioeconómicos, no producen segmentos claros o útiles. En lugar de ocuparse de manera directa con factores como la edad, educación, ingreso, ocupación y estado civil, la segmentación psicográfica se ocupa de analizar las características del estilo de vida que se muestran en la (figura 7.3).

Con frecuencia estos elementos se examinan junto con variables demográficas. Las compañías de servicios comienzan a considerar, en forma gradual, la segmentación psicográfica, aunque en algunos casos en este sentido no han sido exitosos.

#### *\*Dimensiones ilustrativas de estilo de vida.*

| <b>Actividades</b>    | <b>Intereses</b> | <b>Opiniones</b>      |
|-----------------------|------------------|-----------------------|
| Trabajo.              | Familia.         | Las propias personas. |
| Pasatiempos.          | Hogar.           | Asuntos sociales.     |
| Actividades Sociales. | Trabajo.         | Política.             |
| Vacaciones.           | Comunidad.       | Negocios.             |
| Entretenimientos.     | Recreación.      | Economía.             |
| Membresía a Clubes.   | Moda.            | Educación.            |
| Comunidad.            | Comida.          | Productos.            |
| Compras.              | Medios.          | Futuro.               |
| Deportes.             | Logros.          | Cultura.              |

fig. 7.3

## Geografía.

La segmentación geográfica divide a los clientes de acuerdo con el lugar donde viven o trabajan y se correlaciona con otras variables. Esto es apropiado donde las necesidades de los clientes varían en áreas diferentes, o donde las tendencias locales o regionales favorecen tipos particulares de ofertas de servicios. Por ejemplo, un cliente utiliza una empresa legal regional o local para el trabajo rutinario, y usa empresas urbanas para litigios complejos y asuntos legales corporativos. Por tanto, las empresas legales regionales casi siempre se concentran en el trabajo rutinario y no tratan de competir con el servicio ofrecido por las empresas urbanas mayores que tienen más recursos profesionales. El análisis geográfico es un medio relativamente sencillo de segmentar un mercado, por ello con frecuencia es una de las primeras variables de segmentación consideradas por una empresa de servicios. Las dimensiones de la segmentación geográfica están, en general agrupadas en factores de alcance de mercados y medidas geográficas de mercado.

## Segmentación por beneficios.

Las variables de segmentación listadas arriba se concentran en atributos personales del cliente. La segmentación también se lleva a cabo sobre la base de la respuesta del cliente. La figura que se presenta a continuación muestra variables que pueden desglosarse sobre la base de medidas de respuesta del consumidor. Una de las formas más importantes de realizar esto es la segmentación por beneficios.

### **\*Segmentación por beneficios entre estudiantes de maestría en Administración.**

- 1. Buscadores de calidad: Demandan la educación de la más alta calidad disponible.**
- 2. Buscadores de especialización: Desean una educación especializada para convertirse en expertos en sus campos de interés.**
- 3. Cambiadores de carrera: Quieren nuevas posiciones de trabajo o nuevos patrones y consideran que el grado de MAE les dará la oportunidad de avanzar en su carrera.**
- 4. Buscadores de conocimiento: Desean aprender y sienten que el conocimiento los llevará al poder.**
- 5. Buscadores de estatus: Sienten que el curso universitario en MAE los conducirá a un aumento de ingresos y al prestigio.**
- 6. Buscadores de grados: Creen que el grado de bachillerato es insuficiente y que MAE es esencial para ser competitivos en el ambiente de negocios actual.**
- 7. Avanzadores profesionales: Pugnan por subir en la escalera corporativa.**
- 8. Evitadores: Buscan los programas MAE que requieren el mínimo esfuerzo.**
- 9. Buscadores de conveniencia: Buscan los programas cerca de sus domicilios o trabajo.**
- 10. No matriculadores: Desean llevar los cursos sin inscribirse.**

fig. 7.4

La segmentación por beneficios supone que lo que las personas buscan en un producto o servicio determinado son las razones básicas para comprar el producto. Esto difiere de la segmentación psicográfica, la cual se concentra en quién va a comprar el producto. Identificar un segmento que busca beneficios comunes permite que el proveedor del servicio realice una oferta relevante. Por ejemplo, diversos beneficios se buscan dentro del mercado bancario al detalle. Un segmento busca bancos grandes, bien conocidos, que ofrezcan una gama completa de servicios para necesidades variables. Otros segmentos buscan préstamos ventajosos a intereses bajos y de términos sencillos. Un tercer segmento puede buscar un interés alto en sus ahorros con un servicio rápido y una relación bancaria personal. Un cuarto segmento busca un banco de una sola visita que cuente con una amplia variedad de servicios. Un banco puede dirigir su servicio a satisfacer a uno o más de estos segmentos y ganar una reputación por ofrecer un paquete definido.

*\*La segmentación por beneficios es aplicable a casi todos los servicios, ya que se concentra en las razones subyacentes a la compra.*

### **Segmentación por uso.**

La segmentación por uso se concentra en el tipo y extensión de los patrones de uso. Los consumidores suelen dividirse en usuarios frecuentes, usuarios medios, ocasionales y no usuarios del servicio. Muchos mercadólogos de servicios se concentran en el segmento del usuario frecuente, quien puede consumir el servicio más veces que el ocasional. Esta es la base de muchas cadenas de restaurantes de comida rápida, las cuales atienden al uso de alto volumen al proporcionar comida barata a gran velocidad.

### **Respuesta promocional.**

La segmentación de respuesta promocional considera la forma en que los clientes responden a cierta actividad promocional. Esto puede incluir respuestas a anuncios, promociones de ventas, desplegados en el interior de la tienda y exhibiciones. Los usuarios de catálogos por correos tienden a ser buenos usuarios de tarjeta de crédito y tendrán una tasa de respuesta más alta en otras ofertas directas por correo. Esta información la emplean las compañías de servicios para asegurar que este segmento reciba comunicación frecuente por correo directo, con ello se construye una relación con el cliente al tiempo que se obtiene una alta tasa de respuesta a promociones.

La segmentación de lealtad los clientes se clasifican según la medida de lealtad que muestran hacia una oferta de producto o servicio particular. Los clientes se caracterizan de acuerdo con su grado de lealtad en los canales de distribución o puntos de venta.

### **Segmentación por servicios.**

Un aspecto que recibe poca atención es la consideración sobre la manera como los clientes responden a ofertas de servicio variadas. Se considera que esto es un subconjunto