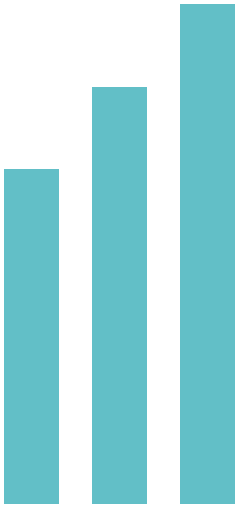


# SEGMENTACIÓN DE MERCADOS: UNA REVISIÓN DEL CONCEPTO



## Mario Paredes

Doctor en Dirección Empresarial desde la Innovación y la Internacionalización por la Universidad del País Vasco, España. Director del departamento de Mercadotecnia, Universidad Rafael Landívar.

## Julio Cardona

Candidato a Doctor en Educación por la Universidad de Deusto, España. MBA. Director del Departamento de Mejora Continua, Universidad Rafael Landívar. Profesor del departamento de Mercadotecnia.

## Resumen

El proceso de marketing estratégico es determinante para el éxito de las empresas en el mercado. Dentro del mismo se aborda la segmentación, selección del target y el posicionamiento (STP). El presente artículo revisa los principales temas relacionados con la segmentación del mercado, analizando diversos criterios para efectuar una estrategia de segmentación adecuada. Se presenta una revisión a la distinción realizada por algunos autores del mercado meta primario y secundario, evidenciando que no existe un acuerdo en relación a esta distinción, y que podría llevar a limitaciones en la práctica, por lo que se recomienda no utilizarla. Así mismo,

se analiza el concepto de “mercados bilaterales”, basado en principios económicos y efectos de red, el cual propone un marco de referencia a las empresas que sirven a más de dos mercados. Finalmente se propone una serie de análisis de casos para una aplicación de referencia de la segmentación de mercados a diversas situaciones enfrentadas en mercados de consumidores (B2C) y mercados industriales (B2B).

**Conceptos clave:** segmentación de mercados, mercado meta primario, mercado meta secundario, estrategias de segmentación.

## Abstract

The strategic marketing process is crucial for the success of business (or companies) in the market. Among it, the segmentation, selection of the target and positioning (STP) is considered. The current article reviews the main topics related to market segmentation, analyzing different criteria to develop a segmentation strategy. Moreover, a revision of the distinction made by some authors of primary and secondary market is presented. As there is clearly no consensus on this distinction, which might lead to limitations in practice, our advice is not to include it. The concept of "bilateral market" based on economic principles and network effect is analyzed. This concept sets a reference for business who work in two markets. In the last part of this article, a series of case analysis is presented for a practical application of the reference of marketing segmentation in different B2C and B2B market.

**Key terms:** market segmentation, marketing strategy, primary and secondary market.

## 1. Introducción

Identificar segmentos de mercado para promover productos específicos, adecuados a las necesidades de los clientes seleccionados, ha sido la labor de los gerentes de *marketing* durante muchos años. La primera referencia de segmentación de mercados aparece en el año 1956 en el *Journal of Marketing*, dada por Wendell R. Smith, indicando la heterogeneidad en los mercados que requiere un enfoque diferente por parte de las empresas. Sin importar la industria en la que las compañías operan, ni el tipo de clientes finales (individual o industrial), la segmentación de mercados ha demostrado tener beneficios tanto para los clientes, porque obtienen un producto adecuado a sus necesidades, como para las empresas, permitiéndoles centrar sus recursos, rentabilizando esfuerzos.

El presente artículo analiza la definición de la segmentación del mercado, así como diversas propuestas que en la práctica algunos autores han adoptado, por ejemplo, la subdivisión del mercado en primario y secundario (Campos, 2001; Fernández, 2002; Asteguieta, 2010). El cual, desde la perspectiva de los autores, genera interrogantes que tienen implicaciones directas en la gestión de las organizaciones, por ejemplo: ¿qué implicaciones estratégicas tiene la definición de un mercado meta como primario y/o secundario? ¿De qué forma se distribuyen los recursos de *marketing* en base a esta clasificación? ¿Tiene esta división aplicaciones teóricas o prácticas?<sup>1</sup>

Por otra parte, se analizan los mercados bilaterales, estudiados en economía, dados cuando una empresa debe atender y rentabilizar más de un segmento para poder sobrevivir. Ejemplos de esto son las empresas de tarjetas de crédito, que deben cuidar tanto de los consumidores como de los establecimientos de servicio y los bancos, así como las consolas de videojuegos que sirven a usuarios finales (*gamers*) y desarrolladores de videojuegos. Para finalmente desarrollar una propuesta de segmentación en base a diversas situaciones en mercados de consumidores (B2C), y empresariales o industriales (B2B).

Este artículo se divide en cinco secciones: comenzaremos por aproximarnos en la primera sección a la conceptualización de la segmentación, y sus principales estrategias. En la segunda sección se revisa el proceso de marketing estratégico y segmentación de mercados. En la tercera, se abordan los tipos de mercados en relación al cliente final (individual o industrial) y su relación con la segmentación. En la tercera se revisa brevemente la diferenciación entre mercado meta primario y secundario. En la cuarta, se realiza un análisis de casos como marco de referencia en la segmentación. Finalmente se proporcionan las conclusiones.

---

<sup>1</sup> Las diversas perspectivas de los profesores de mercadotecnia de la Universidad Rafael Landívar ha originado un debate en relación al tema, encontrando que en la práctica es común utilizar esta distinción sin estar ampliamente tratada en la literatura académica de la disciplina.

## 2. Del mercado y la segmentación

Kotler (2001, p. 9) define al mercado como el “conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo”.

Consumidores con diferentes hábitos, intereses, necesidades, orígenes, valores y estilos de vida, hacen posible la creación de productos o servicios específicos. Sumado a esta diversidad, la diferencia en los hábitos de compra, una población numerosa, la dispersión del mercado y la dificultad de captar la preferencia de todos los consumidores, crea la necesidad de dividir o segmentar el mercado. El objetivo es establecer límites para dirigir el esfuerzo de mercadotecnia al segmento identificado como atractivo. Esto permite a la empresa capitalizar las oportunidades existentes en el mercado y enfocarse particularmente a satisfacer necesidades específicas que demanda el mercado seleccionado.

Por tanto, cuando una empresa no segmenta pueden suceder dos situaciones. Primero, la empresa no es capaz de servir al número y a la diversidad de consumidores existentes de manera eficaz. Segundo, se podría deducir que la empresa es capaz de satisfacer las necesidades de forma individual, adaptando el producto y la mercadotecnia a cada consumidor.

La utilidad de la segmentación de mercado es que pone de relieve las oportunidades de negocio existentes, contribuye a establecer prioridades en las estrategias comerciales, facilita la identificación y análisis de la competencia, y finalmente permite un ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas (Santesmases *et al.*, 2004).

## 3. Estrategias de segmentación

Las estrategias de segmentación se refieren a las posibles opciones que tienen las empresas para dividir el mercado en grupos homogéneos, identificándolos por características específicas. Para seguir una estrategia de segmentación, es necesario el análisis del atractivo de cada segmento, en términos de potencial de rentabilidad y recursos disponibles de la empresa (Best, 2007).

Kotler (2001) establece que para analizar a las personas u organizaciones a las cuales la empresa dirigirá su mercadotecnia, ésta puede optar por atraer su mercado objetivo eligiendo cualquiera de los siguientes enfoques: segmentos, nichos, localidades, individuos o masivo.

Los primero cuatro pueden ser considerados como una estrategia de *micromarketing* debido a que atacan grupos y subgrupos de clientes definidos y estrechos, de acuerdo a su tamaño, perfil y necesidades. El enfoque masivo ha dejado de ser aplicado porque no establece diferenciación publicitaria, de distribución y de producción en el mercado, puesto que asume que todos los clientes potenciales son los suficientemente similares como para dirigirse a ellos individualmente. Kotler (2001) considera los siguiente cuatro niveles de segmentación de la siguiente manera:

**Cuadro 1: Estrategias de segmentación**

Estrategia	Descripción	Ejemplo
Marketing de segmento	Consiste en la identificación de grupos amplios con características similares dentro de un mercado. Este tipo de <i>marketing</i> permite la fijación de un precio para cada segmento de mercado, la reducción de competidores, una oferta de productos adecuada al segmento y una mayor facilidad para distribución del bien.	Una empresa japonesa de vehículos comercializa diversas líneas de automóviles adecuadas a las necesidades específicas de los segmentos. Vehículos sedan, SUV's, agrícolas, deportivos, etc.
Marketing de nichos	Según Kotler (2001), un nicho es un grupo de consumidores aún más estrecho que un segmento de mercado y cuyas necesidades se encuentran insatisfechas. Al identificar nichos, se asume que la respuesta de cada uno será diferente al diseño de la mercadotecnia lanzado. En este caso, los nichos suelen atraer pocos competidores, reflejan necesidades bien definidas, son aún más rentables y demandan especialización. Cabe aclarar que el término mercado meta y mercado objetivo pueden utilizarse de manera indistinta para referirse a un nicho de mercado. Se entiende que, un nicho, un mercado objetivo o un mercado meta es aquel que ha sido seleccionado del mercado global para dirigir, de manera muy específica, un producto en particular (Gitman y McDaniel, 2001).	Revistas dirigidas a diferentes etnias, géneros y orientaciones sexuales.
Marketing local	Este <i>marketing</i> demanda una estrategia local.	Las sucursales, cadenas de autoservicio, las zonas residenciales, y los vecindarios étnicos serían considerados grupos pequeños con variables de consumo específicas que requieren de una mezcla de mercadotecnia bien limitada y única.

Marketing individual	También conocido como “marketing personalizado” o “uno a uno”. Este nivel de segmentación adapta la oferta, logística, comunicaciones, método de pago, etc., de acuerdo a requerimientos de cada individuo.	Conceptos relacionados con “personalización masiva”, cocreación de valor. Productos elaborados a la medida, ej. NIKE ID permite la personalización de zapatillas deportivas.
----------------------	---	--

Una vez ubicado el grupo de consumidores a los cuales se pretende atender, se necesita dividir el mercado en subconjuntos que tengan necesidades o características en común para, posteriormente, seleccionar uno o varios de esos segmentos como objetivo. Una opción que Kotler (2001) propone para la segmentación de mercados, es identificar las preferencias de un grupo de consumidores con base en los atributos del producto o servicio.

#### 4. La segmentación en los mercados B2C y B2B

*Business to business* o B2B, es aquella estrategia que se desarrolla entre negocios o empresas, las cuales llevan a cabo el intercambio comercial de bienes y servicios (Minett, 2001). Un ejemplo de esto, es el proveedor de artículos de oficina, que mes con mes surte de tóner a una compañía, para que los empleados de esta última puedan emplear la impresora y copiadora. En este caso, el departamento de compras evalúa las necesidades que tiene en cuanto a cantidades del producto, pide cotización y quizás muestras a diversos proveedores, y elige aquél que le brinde mejor relación costo-servicio. Es decir, la elección conlleva un proceso racional. Por lo general, si la empresa está satisfecha con el servicio o producto que se le ofrece, se establece una relación a largo plazo, y así el proveedor se esfuerza por mantener la lealtad de dicho cliente, que compra en volúmenes altos y plazos establecidos. Su mercado puede ser reducido, pero puede considerarse como estable y además, por lo general, adquiere grandes cantidades de producto (Rogers y Peppers, 2001).

En la estrategia de *Business to consumer* o B2C, se apela directamente al consumidor, es decir, el producto o servicio va dirigido al cliente final, a la persona que va a la tienda de la esquina por un refresco, por lo cual, el nicho es más amplio que en el B2B. Y aunque pareciera que la diferencia principal entre B2B y B2C estriba en las características de los productos o servicios, ésta más bien se define en base a la naturaleza del mercado (Minett, 2001).

La diferencia surge, principalmente, porque el proceso de *marketing*, tanto estratégico como táctico, es distinto en base a la clasificación. Las principales diferencias entre ambos mercados se listan en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2: Diferencias entre mercados B2C y B2B**

Variable	Mercados B2C	Mercado B2B
Decisor de compra	Persona individual o familia como unidad de compra.	Centro de compras empresarial conformado por varias personas.
Volumen en la transacción	Para consumo personal.	Compra en grandes volúmenes.
Concentración geográfica	Puede no existir concentración del mercado en una zona geográfica definida.	Generalmente los compradores están concentrados geográficamente.
Tipo de compra	Puede ser por impulso o no planificada.	Compras profesionales basadas en experiencia y evaluación detenida de alternativas.
Estrategias de comunicación	Generalmente se hace mayor énfasis en publicidad y promoción.	Se hace mayor énfasis en ventas personales o relaciones públicas.
Especificaciones técnicas	Generalmente las compras no requieren conocimientos técnicos avanzados sobre los productos/servicios.	Usualmente utilizan especificaciones técnicas precisas que requieren un gran conocimiento del producto.

Fuente: Solomon (2012).

Enfoques recientes de *marketing*, como la Lógica del Servicio Dominante (Vargo y Lusch, 2004 y 2008), sugieren eliminar la dicotomía B2C y B2B, y proponen que todas las interacciones deberían ser "Agente 2 Agente" (A2A). Sin embargo, para este trabajo aún se considera relevante la distinción entre estos tipos de mercados.

Un mismo producto puede comercializarse mediante B2B y B2C; por ejemplo, el periódico puede venderse a cualquier persona que acuda a su voceador para estar enterado de las noticias, o por otra parte, puede venderse a empresas u oficinas que quieran ofrecer ese beneficio a sus clientes, mientras esperan en el *lobby*. El producto es el mismo, pero los mercados son distintos y hay que tratarlos de

acuerdo a sus necesidades y a los objetivos que se persiguen mediante el proceso comercial (Rogers y Peppers, 2001, p. 368).

Para ambos tipos de mercado cabe resaltar la subdivisión de los roles del cliente en el proceso de compra. En los mercados B2C pueden existir decisiones colectivas, es decir, cuando la familia puede ser considerada como una unidad de compra. En los mercados B2B, generalmente es el personal del centro de compras los encargados de tomar las decisiones. Por esta razón, existen diversos tipos de roles en el proceso de compra.

**Cuadro 3: Roles del cliente en el proceso de compra**

Rol	Descripción
Iniciador	Sugiere la idea o identifica una necesidad u oportunidad.
Portero / guardabarreras	Realiza la búsqueda de información y controla el flujo de datos disponibles para el grupo.
Influyente	Trata de controlar el resultado de la decisión.
Comprador	Efectúa realmente la compra.
Usuario	Quien utiliza el producto.

Fuente: adaptado de Solomon (2012), y Johnston y Marshall (2009).

## 5. Criterios de segmentación

Mientras la estrategia de segmentación está relacionada con el nivel de personalización de la oferta, y la forma en que la empresa atenderá a sus clientes, los criterios de segmentación se refieren a las variables a través de las cuales se seleccionarán los grupos homogéneos. El Cuadro 4, resume los criterios que Kotler y Arsmtrong (2010), y Best (2007), proponen para segmentar el mercado.

### 5.1. Mercados B2C

**Cuadro 4: Criterios de segmentación en mercados B2C**

Geográfico	Demográfico	Psicográfico	Conductual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Región del mundo</li> <li>• País</li> <li>• Ciudad</li> <li>• Densidad poblacional (rural, urbano, etc.)</li> <li>• Clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> <li>• Tamaño de la familia</li> <li>• Ciclo de vida familiar</li> <li>• Generación</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Ocupación</li> <li>• Educación</li> <li>• Religión</li> <li>• Raza</li> <li>• Nacionalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad</li> <li>• Estilo de vida</li> <li>• Intereses</li> <li>• Opiniones</li> <li>• Actividades</li> <li>• Valores</li> <li>• Clase Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de uso: no usuarios, light, medio, heavy</li> <li>• Lealtad de marca</li> <li>• Beneficios buscados</li> <li>• Estatus de usuario (potencial, primera vez, regular, etc.)</li> <li>• Disponibilidad de compra</li> <li>• Ocasiones: días festivos y eventos que estimulan la compra (navidad, día del cariño, etc.)</li> </ul>

Fuente: basado en Kotler y Arsmtrong (2010) y Best (2007).



## 5.2. Mercados B2B<sup>2</sup>

Existen casos en que los segmentos de mercado son una empresa o una industria, y por lo tanto, las variables tienden a ser alteradas. El mercado B2B investiga los mercados para aquellos productos que son vendidos de una empresa a otra y no de una empresa a los consumidores finales.

A continuación se muestran las variables de segmentación para un mercado B2B que Shapiro y Bonoma (1984), y Wind y Tomas (1994) proponen.

**Cuadro 5: Criterios de segmentación en mercados B2B**

<b>Demográficos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de industria</li><li>• Tamaño de la empresa</li><li>• Ubicación del cliente (localización geográfica)</li></ul>	<b>Variables operativas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología de la empresa</li><li>• Estatus de uso del producto y marca</li><li>• Capacidades y recursos del cliente</li></ul>
<b>Enfoque de compra</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organización de la función de compras de la empresa: tamaño, composición, influenciadores, procesos, etc.</li><li>• Estructuras de poder</li><li>• Relaciones empresa-cliente</li><li>• Políticas generales de compra</li><li>• Criterios de compra</li></ul>	<b>Factores situacionales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Urgencia para el cumplimiento de compra</li><li>• Aplicación del producto</li><li>• Tamaño de la orden</li></ul>
<b>Características personales<sup>2</sup></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación</li><li>• Experiencia en compras</li><li>• Beneficios buscados</li><li>• Riesgo percibido</li></ul>	

Fuente: adaptado de Shapiro y Bonoma (1984), y Wind y Tomas (1994).

## 6. Mercados bilaterales y plataformas multilaterales

De acuerdo con Eisenmann *et al.* (2006), existen negocios que deben atender diversos segmentos; a través de plataformas, las empresas obtienen ingresos y tienen costos de ambos lados de la "red". Estos han sido llamados por los economistas, mercados bilaterales (o multilaterales). Ejemplos de estos son las tarjetas de crédito que vinculan empresas y clientes, así como videojuegos, los cuales tienen por un lado jugadores, y del otro, desarrolladores de juegos, que utilizan como plataforma una consola de videojuegos desarrollada por compañías como Microsoft, Sony y Nintendo.

<sup>2</sup> Para una mejor comprensión de cada variable se recomienda consultar el artículo original de Shapiro y Bonoma (1984).

En los mercados bilaterales, ambos grupos están unidos entre sí, esto ha sido llamado “efecto de redes” (*network effect*), debido a que un lado de la red depende del otro. Por ejemplo, los desarrolladores de videojuegos crearán juegos solo para plataformas que tengan una masa crítica de jugadores, para poder recuperar sus costos. Por otra parte, los jugadores prefieren plataformas con gran variedad de juegos (Parker y Van Alstyne, 2005; Eisenman *et al.*, 2006).

Los economistas han explorado este concepto para establecer estrategias de precios en las plataformas, así como diversos modelos para estudiar las externalidades de los mercados. Para efectos de este estudio, la relevancia de este concepto consiste en que estos mercados dependen y consideran de suma importancia ambos tipos de segmentos, es decir, a pesar de que no se hace diferencia entre mercado primario y secundario, existen industrias donde debería existir (por la propia definición del negocio) más de un segmento.

## 7. Mercado meta primario y secundario

Diversos autores han dividido el mercado meta en primario y secundario, lo cual podría generar confusión al no poder definir con toda precisión, el segmento específico al cual se dirigirán todos los esfuerzos mercadológicos. Esto podría convertirse en una ambigüedad de enfoque, y dificultar la visualización de elementos que permitan alcanzar la diferenciación y posicionamiento claro, en el segmento seleccionado.

La siguiente tabla resume algunas de estas definiciones.

**Cuadro 6: Definiciones de mercado meta primario y secundario**

Autor	Definiciones
Campos (2001)	<p>El mercado meta primario es el grupo de personas principal del consumo. Lo conforman los compradores y usuarios más importantes del producto y son la principal fuente de ingresos del negocio. Es la razón de existencia de la organización y la función de las empresas es determinar sus necesidades y deseos para satisfacerlos.</p> <p>El mercado meta secundario es también importante, pues representa ventas adicionales para las empresas, ventas futuras o influye en el uso y compra del mercado meta primario.</p>
Asteguieta (2010)	<p>Mercado meta. Es un grupo de individuos, hogares o empresas que tienen características homogéneas a los cuales se dirige la mezcla de mercadotecnia. En consecuencia, tienen necesidades relativamente similares (p. 16).</p> <p>Mercado meta secundario. Lo conforma una porción del mercado que es consumidora o usuaria del producto que a su vez no representa gran volumen de venta para la empresa (p. 19).</p>

Fernández (2002)	<p>Mercado meta primario. Se refiere a todos los consumidores directos con decisión de compra y que realizan las actividades de selección y evaluación del producto. Por ejemplo: ama de casa que compra los artículos de limpieza para el hogar, los utiliza y evalúa su efectividad.</p> <p>Mercado meta secundario. Se refiere a los consumidores que a pesar de tener contacto con el producto, no tienen la decisión de compra, y en ocasiones, tampoco realizan la evaluación del mismo. Por ejemplo: ama de casa que compra una pasta dental, la usa toda la familia, pero solo ella decide la recompra del producto (p. 4).</p>
------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler (2001).

Campos (2001) proporciona un ejemplo de cada uno:

Mercado Meta Primario: Hombres y mujeres que quieran vivir en la Ciudad de Guatemala, entre 35 y 55 años de nivel socioeconómico ABC+, con intenciones de adquirir una vivienda para habitarla o como inversión. Poseen un ingreso mensual superior de Q30,000.00. Ambos grupos conforman un 19% de la población. (4% AB y 15% C+)

Mercado Meta Secundario: Hombres y mujeres que quieran vivir en la Ciudad de Guatemala, entre 25 y 34 años de nivel socioeconómico ABC+, con intenciones de adquirir una vivienda para habitarla. Poseen un ingreso mensual entre Q15,000.00 y Q30,000.00.

Las características generales de las personas que conforman el grupo meta son: graduados universitarios y profesionales en su mayoría, dueños de comercios, industrias, fincas agrícolas o ganaderas o empleados administrativos de alto nivel.

Por el tipo de proyecto que se estará promocionando, se cree que el perfil de los consumidores es: todas aquellas personas mayores de 25 años que se encuentren en los niveles socioeconómicos AB y C+, que cuenten con ingresos mayores de Q15,000 mensuales por hogar, que tengan la intención de adquirir o habitar en apartamentos dentro de un complejo habitacional. No tienen preferencia sobre ninguna marca por ser un bien inmueble, por lo que buscan características como lo son la ubicación, vecindario, seguridad, estilo arquitectónico, precio e instalaciones. En su mayoría son parejas solas o con un solo hijo.

De acuerdo a los autores de este artículo, esta distinción (primaria y secundaria) podría ser ambigua, en principio, por cuatro razones fundamentales:

- 1) No existe un acuerdo en la definición, mientras para Campos (2001) el mercado secundario se refiere a las “ventas adicionales o futuras”; para Asteguieta (2010) es aquel “que no representa gran volumen de ventas”; y para Fernández (2002) está dado de acuerdo al rol de compra.
- 2) En la definición teórica de Campos (2001), el mercado primario está conformado por los “compradores y usuarios más importantes del producto y son la principal fuente de ingresos del negocio”, sin embargo, el secundario “es también importante, pues representa ventas adicionales para las empresas, ventas futuras o influye en el uso y compra del mercado meta primario”. No existe aplicación práctica para esta división asumiendo que el primario es “más importante”, pero el secundario “es también importante”. Esta clasificación de “importancia” no es objetiva en base a criterios específicos, importancia en relación a asignación de presupuestos, fidelización, asignación de la fuerza de ventas y comunicaciones de *marketing*. Las ventas futuras están contempladas en el “mercado potencial” analizado en el proceso de segmentación.
- 3) Después de haber subdividido los dos mercados (en primario y secundario), nuevamente se da un perfil de mercado meta que incluye a ambos. Para fines prácticos bastaría con la definición de un solo mercado meta. Para una empresa que ha seleccionado la estrategia de *marketing* de segmentos ¿cuál sería el término correcto para designar a más de dos segmentos?
- 4) A pesar de que es correcta la distinción realizada por Fernández (2002), en diferenciar los mercados meta de acuerdo al rol que juega cada uno de éstos en el proceso de compra, no se considera apropiada la clasificación de primario y secundario, ya que no describen de forma pertinente a cada uno de los mercados.

Este tipo de segmentación se realiza tomando en cuenta que no sólo existe un cliente objetivo, sino una cadena de clientes que están directa o indirectamente relacionados en la decisión de compra, por lo que se recomienda que se identifique cada mercado meta por el rol que juegue; es decir, como tomadores de decisión, influyentes o usuarios.

Algunos roles de los mercados metas pueden traslaparse. Cuando éste sea el caso, se deberá clasificar al mercado meta en el rol principal que juega y/o en el rol que es más relevante para la empresa. Llegar a cada mercado meta de acuerdo a los intereses personales con base a su perfil y en el rol que desempeñan dentro del proceso de compra hacia el cliente, puede ser factor clave para la formulación de estrategias mercadológicas de una organización.

## 8. Análisis de casos

La siguiente sección contiene a forma de orientación, ejemplos de distintos tipos de mercado donde los autores proponen cuáles podrían ser los segmentos meta, seleccionados para diversos negocios<sup>3</sup>. Los análisis de mercados B2B y B2C fueron seleccionados en base a diagnósticos realizados entre casos en los cuales se ha tenido dificultades para la selección de mercados meta.

La siguiente tabla demuestra ejemplos de mercados bilaterales, en los cuales, como se mencionó en la sección inicial de este artículo, es de suma importancia la consideración de ambos segmentos, a pesar de que las estrategias utilizadas para cada uno sean distintas. Por lo tanto, en los siguientes ejemplos, las empresas deberían de definir ambos segmentos en base a los criterios definidos previamente (cuadros 4 y 5). Así mismo se identifica la plataforma necesaria para el desarrollo del negocio. Los segmentos fueron identificados como "A" y "B" solamente para su distinción, ninguno indica prioridad, pues ambos son parte importante y necesaria para la operación de la compañía.

**Cuadro 6: Ejemplos de mercados bilaterales**

Mercado	Segmento A	Segmento B
Sistemas operativos de computadoras	Consumidores usuarios	Desarrolladores de aplicaciones
Videojuegos	Consumidores	Desarrolladores
Tarjetas de crédito	Consumidores	Empresas / bancos
Periódicos	Lectores	Empresas anunciantes
Compañías aseguradoras	Consumidores	Médicos / hospitales
Buscadores web	Usuarios	Empresas anunciantes
Páginas amarillas	Consumidores	Empresas anunciantes

Fuente: adaptado de Parker y Van Alstyne (2005), y Eisenman *et al.* (2006).

A pesar de que los casos anteriores denotan dos mercados, no se sugiere el uso de los términos primario y secundario, pues simplemente son dos segmentos los que cubre la empresa.

<sup>3</sup> Los autores recalcan la importancia de que estos ejemplos constituyen solamente una orientación, en ningún caso "una receta", pues cada caso deberá ser analizado en su contexto.

## 8.1. Casos B2B

**Cuadro 7: Ejemplos de segmentación en mercados B2B**

Mercado	Ejemplo	Segmento(s) <sup>2</sup>
Empresa comercializadora de materias primas o materiales de fabricación	Empresa que comercializa madera para mesas, ingredientes activos para fármacos, microcomponentes para televisores, petróleo, granos, etc.	Empresas que utilizan como insumos la materia prima o los materiales de fabricación para la producción de un producto transformado a partir de estos elementos.
Empresa que exporta a otros mercados productos terminados para su comercialización en mercados internacionales	Comercializadora de galletas que desea vender en Japón.	Por ser un producto terminado, la empresa deberá evaluar la oportunidad de comercialización en los consumidores finales.  Dentro de su estrategia de distribución la empresa deberá seleccionar los mayoristas y detallistas más adecuados para la distribución del producto, así como desarrollar estrategias de <i>push</i> y/o <i>pull</i> .
Empresas que participan en proyectos gubernamentales	Constructora de carreteras interesada en proyectos gubernamentales.	Direcciones a cargo de la contratación de estos servicios del Estado.
Fabricante de productos de venta al por mayor	Empresa interesada en comercializar productos para la reventa.	Distribuidoras o comercializadoras que venden al detalle.
Maquila de marcas privadas	Maquila a distribuidor, marca de productos para consumo (comestibles, abarrotes, higiene, etc.).	Intermediarios que comercializarán su propia marca.

Fuente: Elaboración propia

## 8.2. Casos B2C

Cuando se trata de casos especiales, los cuales involucran a más de una persona en el proceso de compra, se propone segmentar a las familias como unidad de compra e identificar los roles de compra (ver cuadro 3) para saber a quién dirigir los esfuerzos mercadológicos.

**Cuadro 8: Ejemplos de segmentación en mercados B2C**

Mercado	Ejemplo	Segmento(s) <sup>3o</sup>
Productos / servicios familiares	Paquete vacacional para familias completas.	Describir a la familia como una unidad de compra. Ejemplo: hogares pertenecientes al área urbana, nivel socioeconómico B y C, que gusten salir de vacaciones familiares y compartir tiempo juntos.
Productos / servicios para mascotas	Concentrado para perros de edad avanzada.	Definir características de propietario (personas u hogares).
Productos / servicios para bebés	Empresa que produce y comercializa pañales desechables.	Se recomienda describir las variables de los roles de compra que se consideren pertinentes. Para este ejemplo específico (bebés) se podría describir el perfil de los padres como compradores, sin embargo, para el desarrollo del producto, se recomienda considerar las características específicas de los bebés <sup>3</sup> .
Productos / servicios para niños	Empresa comercializadora de jugos vitaminados para niños.	Al asumir que los niños podrían tener influencia, se recomienda establecer el segmento meta como familias y hacer énfasis en el rol de influyentes que tienen los hijos, dependiendo del caso, podrían considerarse como un segmento aparte para el cual estarían dirigidos, parte de los esfuerzos publicitarios. <sup>4</sup>

Fuente: Elaboración propia

## 9. Múltiples segmentos

A continuación se presenta un análisis del *marketing* de ciudades como un ejemplo de la combinación de ambos mercados (B2C y B2B), ya que cuando una ciudad utiliza una estrategia de segmentación diferenciada, puede tener diversos públicos objetivos. En su libro *Marketing de ciudades*, Victoria de Elizagarate proporciona los siguientes segmentos, cuando una ciudad utiliza una estrategia de segmentación diferenciada:

**Cuadro 9: Ejemplos de segmentación en mercados de múltiples segmentos**

Segmentos de la ciudad	Atributos de la ciudad. La ciudad como producto
Ciudadanos residentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de vida residencial en la ciudad.</li> <li>- La ciudad como aspiración</li> <li>- El mercado de trabajo</li> <li>- Calidad-precio de la vivienda</li> <li>- Equipamientos deportivos, atracciones culturales, ocio y entretenimiento</li> <li>- Transporte público</li> <li>- Salud y sanidad pública</li> </ul>
Residentes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de vida en la ciudad</li> <li>- Relación calidad-precio de la vivienda</li> </ul>
Visitantes / turismo urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudad centro comercial abierto</li> <li>- El ocio y entretenimiento</li> <li>- Patrimonio histórico</li> <li>- Recursos naturales y la belleza del lugar</li> <li>- Atracciones culturales y muesos, ferias y congresos</li> </ul>
El turismo de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viajes individuales</li> <li>- Viajes de incentivos</li> <li>- Segmento de reuniones</li> <li>- Asistencia a ferias y exposiciones</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de suelo industrial</li> <li>- Oferta de suelo para usos terciarios</li> <li>- Precios de terreno / incentivos fiscales</li> <li>- Disponibilidad en parques empresariales</li> <li>- Disponibilidad en parques tecnológicos</li> <li>- Clima empresarial / cultura de trabajo en la ciudad</li> <li>- Transferencia de la innovación entre la universidad y las empresas de la ciudad</li> </ul>
Inversores públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ciudad que facilita mediante la gestión el desarrollo de las inversiones, logra la esperada rentabilidad económica y rentabilidad social.</li> </ul>

Elizagarate (2008, p. 95).

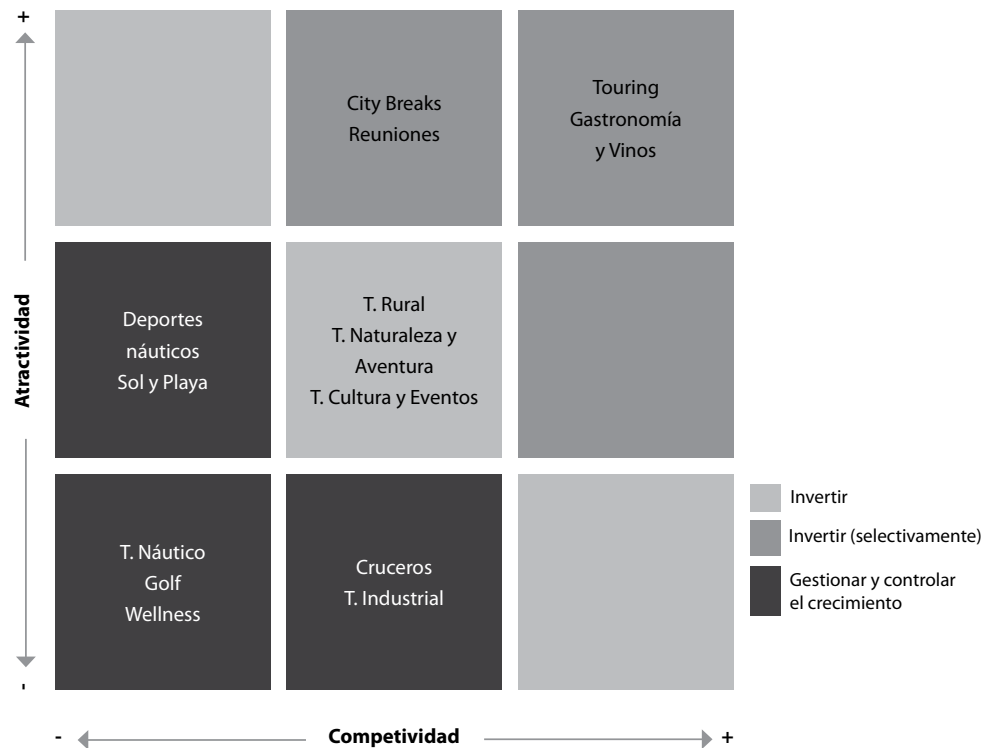


Según el cuadro anterior, el segmento pueden ser tanto ciudadanos (personas) que se recrearán en su ciudad o empresas interesadas en inversiones, o parques empresariales y tecnológicos.

Como ejemplo de la aplicación del *marketing* estratégico, se presenta un fragmento del inicio del plan de *marketing* 2010-2013 del País Vasco, España, denominado Euskadi (en vasco) buscando desarrollar una marca propia diferenciándose del Estado español<sup>4</sup>.

Basándose en un análisis de sectores potenciales en base al atractivo del mercado y la competitividad de la región, se identificaron y priorizaron 7 sectores y 22 categorías de productos que se pueden ofrecer, seleccionando 7 categorías que encajan con la tipología de turistas seleccionados. Estas se dividieron en productos A y B, los cuales están subdivididos de la siguiente forma: productos A: *touring*, *city breaks*, gastronomía y vinos, y reuniones; Productos B: rural, naturaleza-aventura y cultura-eventos. Los clientes seleccionados fueron: experimentadores, innovadores y cumplidores (en base a un perfil psicográfico), y jóvenes, parejas sin hijos, familias y mayores con hijos emancipados (en base al ciclo de vida familiar). Derivado de este análisis se desarrollan los objetivos y estrategias de *marketing* que se llevarán a cabo durante el período establecido.

La siguiente figura resume el análisis de los sectores prioritarios de Euskadi:



Fuente: plan de *marketing* Euskadi.

<sup>4</sup> La región del País Vasco en España, lidera la economía del Estado, la región ha buscado diferenciación propia para ser internacionalizada como la marca "Basque Country". Fuente: Iker Rioja Andueza, página 12. *Periódico El Mundo*, "Cuando España es un problema".

## 10. Conclusión

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2010), para que un segmento sea atractivo para la empresa, éste debería tener características como: ser medible en relación al tamaño, poder de compra y perfil de segmentos; la empresa deberá inclinarse por segmentos a los cuales tenga fácil acceso, obtenga mayor rentabilidad, exista una oportunidad no explotada por la competencia, y finalmente, la empresa debe poseer los recursos necesarios para poder servir a el(los) mercado(s) seleccionado(s).

Este artículo pretende analizar el concepto de segmentación de mercados, el primer paso de la estrategia de marketing (STP). A través de un análisis de la literatura, se revisaron las principales estrategias y criterios de segmentación propios para empresas que operan en mercados B2C y B2B, para proponer un marco de variables específicas de segmentación y un análisis de casos que permita orientar el proceso. Queda demostrado que existen situaciones (ej. mercados bilaterales) donde la atención de diversos segmentos es parte vital de la estrategia empresarial, la empresa no podría existir sin alguno de los segmentos, por ejemplo, el caso de un periódico que necesita anunciantes y lectores interesados. De igual forma, existen situaciones (como en el *marketing* de ciudades) donde la segmentación puede incluir tanto segmentos B2C como B2B, haciendo relevante la distinción propuesta por Vargo y Lusch (2008) de A2A (Agente a Agente), debido a que en un ecosistema de servicios, todos los actores cocrean valor entre ellos.

Así mismo, se abordó la distinción entre mercado meta primario y secundario, estudiada por algunos autores. La recomendación de este artículo es que si una empresa aplica la estrategia de segmentación diferenciada, debería de utilizarse el término "multisegmentos", "mercados bilaterales" o "plataformas multilaterales", para designar a más de un segmento. Si es necesario priorizar alguno, la empresa lo realizará desde su situación particular con recursos específicos, sin embargo, desde un punto de vista teórico, no se podría generalizar los casos prioritarios asignando a un mercado primario y uno secundario. Algunas preguntas que esa distinción dicotómica no podría responder son: ¿se debe priorizar el mercado primario sobre el secundario? De ser así, ¿de qué forma? ¿Asignando mayor cantidad de recursos?, si la empresa atiende a más de dos segmentos, ¿cuál sería el término correcto para la atención de un tercero? Así mismo, de utilizar estos términos, sería necesario proporcionar una definición adecuada, coherente con investigación previa, debido a que a la fecha no existe acuerdo entre los autores.

Finalmente, como menciona Best (2007), Charles Lillis, antiguo consejero delegado de MediaOne, expresaba lo siguiente de la segmentación: "Reconozco que alguien en nuestra empresa ha hecho una buena aplicación del concepto segmentación de mercados cuando me dice a quién no deberíamos vender".

## Referencias

- American Marketing Association (2006). 15th Annual AMA Frontiers in Service Conference, Brisbane, Australia.
- Asteguieta, E. (2010). *Marketing estratégico* (2da ed.). Guatemala: Litografía TT.
- Bagozzi, R., Rosa, J., Celly, K. y Coronel, F. (1998). *Marketing management*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (4ta ed.). Madrid, España: Prentice-Hall.
- Buzzel, R. (1978). Note on market definition and segmentation. *Harvard Business Review*, 579(83).
- Campos, M. (2001). *Utilización de la ubicación como elemento principal del diseño de una estrategia de promoción y publicidad para un proyecto habitacional ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. (Tesis de licenciatura)*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- Cravens, D. W. (1987). *Strategic marketing* (2da ed.). Homewood, Illinois: Irwin.
- Eisenmann, T., Parker, G. y Alstyne, M. (2006). Strategies for two- sided markets. *Harvard Business Review*, octubre, 1–11.
- Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades*. ESIC. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Fernández, R. (2002). *Segmentación de mercados* (2da ed.). ECAFSA. Thomson Learning.
- Gitman, L. y McDaniel, C. (1995). *El mundo de los negocios* (2da ed.). México: Editorial Harla.
- Green, P. (1977). A new approach to market segmentation. *Business Horizons*, 20(1), 61-73.
- Kotler, P. y Arsmtrong, G. (2010). *Marketing 1* (2da ed.) Pearson Educación. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12da ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *Fundamentos de marketing* (9na ed.). Prentice Hall.
- Kotler, Philip (2001). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*.

- Manzur, E. y Mendoza, M. (2001). *La segmentación geodemográfica para marketing más eficaz*. Colección Estrategia.
- Minett, S. (2001). *B2B Marketing: A radically different approach for business-to-business marketers* (2da ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Paredes, M. R. (2011). El proceso de marketing en las pequeñas empresas. *Revista Académica ECO*, 8. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Parker, G. y Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504.
- Peppers, D. y Rogers, M. (2005). Return on customer: A revolutionary way to measure and strengthen your business (reseña). *Financial Executive*, 21(8), 14.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing: conceptos y estrategias* (2da. ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Shapiro, B. P. y Bonoma, T. V. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1–8.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Wind, Y. y Thomas, R. (1994). Segmenting industrial markets. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 6, 59-82.