

Ilustración 2.8

Estrategia en acción

Criterios para identificar segmentos de mercado

Los mercados se pueden segmentar de muchas formas distintas, pero siempre ha de hacerse respecto a las necesidades de los consumidores.

Dispositivos OnScreen™

En noviembre de 2003 New Millennium Media International anunció los detalles de un análisis de segmentación del mercado realizado por Principia Partners. La empresa estaba especializada en medios de publicidad y, particularmente, en pantallas luminosas que utilizaban tecnologías LED. Estaba a punto de sacar al mercado un nuevo producto denominado OnScreen™. El análisis sugería una segmentación en función del uso que los consumidores dieran al producto e identificaba los siguientes grandes segmentos: señales luminosas en las tiendas/pantallas de información, transporte (los grandes paneles de información en los aeropuertos, las estaciones de trenes, etcétera), actividades lúdicas a puerta cerrada, actividades lúdicas en el exterior, intermediarios financieros y mercados ambulantes. Todas estas eran subcategorías del mercado general de las señales luminosas, pero representaban segmentos en los que las características específicas de OnScreen™ serían especialmente valoradas por los consumidores.

Saga

Fundada en 1951, Saga logró la atención nacional ofreciendo vacaciones y giras a precios asequibles para los jubilados británicos, sobre todo ofreciendo ofertas «fuera de temporada». Tuvo tanto éxito que la empresa se convirtió rápidamente en una agencia de viajes que ofrecía todo tipo de servicios, dirigida fundamentalmente a las personas de la tercera edad (de más de 50 años). Las vacaciones ofrecidas se describían como «para la gente madura pero joven de corazón». En 1979 la empresa abrió en Boston, EE UU.

Poco a poco, la empresa amplió su cartera de actividades a medida que era evidente que este grupo estaba creciendo en tamaño y también lograba un mayor poder adquisitivo. A mediados de la década de 2000, además de sus servicios de viajes, la empresa ofrecía una amplia gama de servicios de seguros, tarjetas de crédito, contratos para compartir apartamentos e inversiones, y ofreció información y productos relacionados con la salud,

como seguros médicos y complementos vitamínicos.

Se podía comprar un automóvil nuevo a través de la página Web de Internet de Saga. También ofrecía servicios de telefonía y se convirtió en un proveedor de servicios de Internet. Publicaba una revista muy conocida y tenía su propia emisora de radio en diversas localidades del Reino Unido.

ICI

En 2003 Imperial Chemical Industries (ICI) era una empresa con una facturación de 6.000 millones de libras esterlinas (unos 8.500 millones de euros) que fabricaba pinturas y productos químicos especiales (por ejemplo, ensalzadores del sabor, fragancias, almidones, adhesivos). La empresa lograba aproximadamente las dos terceras partes de sus ventas en el Reino Unido y Estados Unidos a partes iguales. La tercera parte restante provenía cada vez más de la creciente presencia de la empresa en Asia. En un boletín de «actualización estratégica», publicado a finales de 2003, la empresa indicaba que el equilibrio del desarrollo de sus negocios dependería de las oportunidades del mercado, tanto por grupos de productos como por zonas geográficas. Clasificaba estas oportunidades del mercado en cuatro tipos utilizando dos dimensiones (crecimiento/mantenimiento y agresividad/selectividad), que indicaban la estrategia a seguir. Hay que destacar que la segmentación geográfica mostraba grandes oportunidades de crecimiento agresivo en Asia para la mayoría de los grupos de productos.

Fuentes: *Business Wire*, 12 de noviembre de 2003; página Web de Saga; *Regulatory News*, 30 de octubre de 2003; página Web de ICI.

Preguntas

1. ¿Qué criterios se siguieron para identificar los segmentos de mercado en cada uno de los tres ejemplos y por qué fueron útiles?
2. ¿Cuáles son los peligros del planteamiento de cada empresa?