

# 4 Estrategias para Resegmentar un Mercado

De acuerdo con Mejías (2012), existe una situación cada vez más común: nuestra empresa ha pasado de tener una posición cómoda en el mercado, obteniendo un margen razonable de sus operaciones, a pasar a **competir casi exclusivamente en precio** con un cliente cada vez menos sensible a sus “encantos”; es decir, opera en un mercado saturado: ¿que hacer?

En este tipo de situaciones realmente hay 3 opciones:

1. **Aceptamos competir en precio**, y diseñamos nuestro modelo competitivo a tal fin, ajustando nuestra estructura de costes al máximo y focalizándonos en la eficiencia y en arañar unos céntimos más de margen. Es lo que llamamos la *estrategia del hámster*, porque nos metemos en una carrera muy similar a la que hace un hámster: corriendo en una rueda una carrera que no podemos ganar y nos agotará.
2. **Buscamos un nuevo mercado**: Nos alejamos del actual mercado, que no valora las capacidades y propuesta de valor de la empresa, en busca de pastos más verdes, de un nuevo mercado en el que la diferenciación no sea exclusivamente en precio. La principal pega es que la transición producirá un importante socavón en la cuenta de resultados mientras la implantación en el nuevo mercado comienza a dar sus frutos.
3. **Resegmentamos el actual mercado**; es decir, nos planteamos cómo podemos ajustar nuestro modelo de negocio para competir de forma diferente a la competencia, aproximándonos al mercado desde otro punto de vista. Es una opción que no suele ser muy explotada y que, sin embargo, puede ofrecer resultados muy interesantes.

Una de las alternativas más interesantes es la de resegmentar el mercado, pero es importante **entender las implicaciones** que supone optar por esta aproximación al rediseñar nuestra estrategia competitiva:

# 4 Estrategias para Resegmentar un Mercado

Debemos educar (al menos de forma parcial) a los consumidores respecto a cuál es nuestra propuesta de valor, en qué es diferente de la competencia y porqué es mejor para ellos... lo que al final supone unos gastos en marketing significativos.

Una vez decididos por esta opción que promete un camino interesante, la siguiente pregunta sería: *¿Qué opciones existen entonces a la hora de resegmentar un nicho de mercado?*

## RESEMENTAR UN MERCADO HACIENDO FOCO EN UN NICHO

Posiblemente la forma más conocida, se trata de **identificar un nicho de clientes que este *infraservido***, es decir, un grupo de clientes que, aunque la oferta actual cubra parcialmente sus necesidades, desearían una oferta más personalizada que las cubriese todas.

Para ello, lo primero es **conocer *realmente* al cliente infraservido**, comprender el trabajo que quiere resolver y qué opciones le propone actualmente la competencia, lo que nos dará como resultado un grupo de funcionalidades o servicios que no están adecuadamente cubiertos, y que por tanto son las que deberíamos tratar de potenciar. No solo debemos conocer las funcionalidades parcialmente cubiertas del nicho, sino cómo son las dinámicas entre los clientes del nicho, cómo se comunican, qué les preocupa, etc., de forma que cuando se lance la iniciativa, esta se perciba como **algo que nace *dentro de la comunidad*** (es decir, debemos saber dónde beben nuestras gacelas).

La principal característica que debemos tener en cuenta a la hora de hacer foco en nichos es su **tamaño**: si escogemos un nicho como *"adolescentes seguidores del movimiento siniestro con ojos azules"* y queremos lanzar una tienda en una ciudad de tamaño medio, posiblemente estemos abocados al desastre... pero, ¿y si es a través de Internet?

Una de las mejores formas de explotar un nicho es Internet, que **mediante agregación y dado su alcance global** puede hacer viables para la explotación comercial nichos muy estrechos.

# 4 Estrategias para Resegmentar un Mercado

Quizás uno de los ejemplos más interesantes e ilustrativos es el que descubrimos en la película “Pisando Fuerte” (basada en hechos reales): Steve Pateman, un zapatero de Northampton, lucha por mantener a flote el centenario negocio familiar. Un día recibe una llamada de una tienda de zapatos fetichistas que solicita varios modelos de mujer pero en números de hombre. Al principio le sorprende, pero tras indagar un poco, descubre y decide especializarse en un nicho infraservido: el de las botas de tacón para travestis y kinkys

## RESEGMETAR UN MERCADO CON NUEVOS CLIENTES

Otra de las formas más interesantes de resegmentar un mercado pasa por llevar la propuesta de valor a consumidores que **no son ni clientes nuestros ni de la competencia**, los llamados no clientes. Son consumidores que debido a algún tipo de barrera (*económica, tiempo, acceso o habilidad*), jamás se habrían planteado ser clientes de nuestro segmento de proveedores.

Para transformar a esos no-clientes en clientes debemos hacer un estudio concienzudo de **cuáles son esas barreras** concretas que les impiden siquiera plantearse utilizar nuestros productos o servicios (*la más habitual es el dinero... pero, ¿hay otras?*), y sobre todo, cómo podemos derribarlas.

Obviamente no se trata de una tarea sencilla: si esas barreras están, suele ser por algo (o al menos hace tiempo era así), y además el proceso de hacer que los no-clientes conozcan la nueva propuesta de valor, la prueben y además se ajuste a sus necesidades tiene unos requisitos **importantes en lo tocante a marketing**.

## EJEMPLO

Hace algunos años, el mercado de las consolas de videojuegos era bastante diferente de lo que es hoy: la gran mayoría de los juegos requerían por parte del jugador una inversión importante de tiempo y esfuerzo. Además, se trataba de un cliente muy exigente en lo que, a calidad gráfica, guion y fluidez del juego se refería, lo que requería de unas consolas

# 4 Estrategias para Resegmentar un Mercado

enormemente potentes. Este mercado dejaba fuera a un tipo de jugador, que lo que buscaba era un entretenimiento ocasional, no quería invertir tanto tiempo en los juegos y no le preocupaba demasiado la calidad gráfica y la definición. Entonces Nintendo identificó estas barreras, sacó su Wii y convirtió a millones de no-clientes en clientes.

## RESEMENTAR UN MERCADO USANDO UNA ESTRATEGIA LOW COST

De forma paralela a los clientes *infraservidos* del punto anterior, existen segmentos de **clientes *superservidos***, a los que les sobran muchas de las funcionalidades de la oferta estándar del mercado. Se trata de clientes que consideran que muchas de las características del producto o servicio que consumen no les aportan nada, y están por tanto dispuestos a **intercambiar funcionalidades por precio**.

Este tipo de mercados son denominados *low cost*, y en ellos el cliente solo valora la faceta más básica de la oferta, y por tanto prefiere una oferta muy básica a precio ajustado antes que una oferta mas completa (y más cara). La clave en los mercados low cost es **entender qué es lo que realmente valora el cliente**, y hacer un concienzudo trabajo de poda de todo lo demás, de lo que al cliente le resulta superfluo.

Una vez identificada la esencia del mercado, donde el precio debe mandar (*con la implicación en márgenes que ello supone*), todos los demás servicios adyacentes de cierto valor se pueden dar como opcionales (*permitiendo engrosar el margen final*). En este tipo de planteamientos es muy común el empleo intensivo de la **tecnología** para hacer más eficientes los procesos y el uso de **estrategias de autoservicio**, en donde el cliente esté dispuesto a hacer él mismo parte del trabajo que tradicionalmente estaría en nuestras manos a cambio de un precio más ajustado.

# 4 Estrategias para Resegmentar un Mercado

## EJEMPLO

Hace no tantos años, si uno quería volar de un sitio a otro, existían solo unas pocas compañías aéreas que (a unas tarifas elevadas) nos permitían volar, y dentro del paquete se incluían por defecto algunos servicios en el vuelo. Sin embargo, llegaron compañías como Ryanair, que entendieron que para una parte importante de los clientes el objetivo era volar de la ciudad A a la ciudad B, y para los que todo lo demás sobraba. Con esa idea en la cabeza, se hizo una persecución exhaustiva de todas las cosas innecesarias, llegándose a cuestionar el hecho de tener un asiento asignado o según se rumoreaba, incluso el hecho de estar sentado en vuelos cortos

## RESEGMENTAR UN MERCADO DESDE EL MODELO DE NEGOCIO

Por último, y no por ello menos importante, es posible llevar a cabo esa resegmentación desde el modelo de negocio: se trata de analizar en detalle qué modelo de negocio está utilizando el resto de los competidores para llevar su propuesta de valor al mercado, identificar los elementos comunes, las **verdades inmutables de la industria** (canales, relaciones, flujos de ingresos, etc.) y cuestionarlas, planteándose alternativas.

Por ejemplo, si en nuestra industria la forma tradicional de ofrecer el producto al cliente es mediante venta, ¿por qué no plantear otros **flujos de ingresos más innovadores**, como la *suscripción*, el alquiler o el hecho de que no pague el cliente? (lo que quiere decir que otro lo debe hacer).

Las innovaciones en modelo de negocio no suponen romper radicalmente con el modelo antiguo, apostar con todo lo que tenemos al nuevo modelo y esperar que salga bien, sino que **puede lanzarse en paralelo** y testear en el mercado su validez.

# 4 Estrategias para Resegmentar un Mercado

## EJEMPLO

El mercado de la venta de silicona ha sido tradicionalmente un mercado de volumen, en el que las grandes empresas proveedoras utilizan fuerzas comerciales muy cualificadas para vender productos muy personalizados (en cuanto a tipo de silicona) a los clientes. Sin embargo, uno de los principales players del sector, Dow Corning, intentó un interesante experimento: Creó una empresa, Xiameter, con un sitio web en el que puso a la venta varios tipos de siliconas estandarizadas y más baratas, en el que el cliente decidía qué tipo de silicona de entre los tipos predefinidos quería, qué volumen y compraba online (autoservicio). Con esta innovación en modelo de negocio cambió el canal tradicional (fuerza comercial x web), la relación (personalizada x autoservicio) e incluso el producto (muy ajustado a los requisitos del cliente x estándar), y está funcionando extremadamente bien, y le permite atender a un segmento de clientes que de otro modo hubieran buscado otras empresas competidoras.

Como podemos ver, existen múltiples vías para resegmentar un mercado, pero es importante interiorizar cuáles son los puntos clave y riesgos de cada modelo para poder diseñar estrategias de resegmentación exitosas

### Referencia:

Mejías, J. (2012). Del Océano Azul al Pozo Ciego slo hay un Paso. Recuperado de: <https://javiermegias.com/blog/2012/02/del-oceano-azul-al-pozo-ciego-solo-hay-un-paso/>