

Micromarketing.

Extraído del libro del mismo título de José María Mateu (Action Learning, 2000).

Micromarketing, el concepto.

Cuando Henry Ford construía el mítico *Ford T*, con su motorización única, su color único y su equipamiento único, el mercado se podía clasificar en dos grandes grupos: los que compraban ese modelo único de coche y los que no compraban coches. No cabía entonces hablar de lo que los profesionales del marketing llamamos *segmentación*. Todo el mercado potencial era un unívoco, exclusivo y excluyente gran segmento indiferenciado.

A medida que la oferta ha crecido y se ha diversificado el cliente ha comenzado a manifestar sus preferencias y los artífices del marketing hemos tenido que echar mano de eso que alguien bautizó con el expresivo nombre de *segmentación*. Hoy, cuando la Ford lanza un nuevo modelo, no sólo lo ofrece en varios colores, sino que añade motores de distintas cilindradas, versiones gasolina y diesel, más o menos equipamiento, no menos de una docena de colores, diversas tapicerías, etc. La combinación de todas estas opciones hace que el número de versiones diferentes posibles de un mismo modelo supere, en muchos de ellos, las cincuenta mil. Una empresa japonesa ha batido el récord de la personalización ofertando hasta once millones de variaciones de sus dieciocho modelos básicos de bicicletas.

Necesariamente, los estrategias empresariales nos hemos tenido que acostumbrar a pensar en el mercado no como un bloque monolítico y uniforme, sino como un conjunto de segmentos con distintos criterios de compra.

En realidad el mercado está formado por tantos segmentos como individuos, pero utilizamos la técnica de agrupar todos aquellos que tienen características parecidas como única manera de poder simplificar nuestra toma de decisiones y nuestras acciones.

Salvo en mercados industriales muy concretos no podemos llegar a fabricar el producto ideal para un solo consumidor. Debemos fijar las características de nuestro producto o servicio pensando en un determinado *cliente tipo*, que reúne las características genéricas de ese segmento que hemos escogido. La fabricación de un número, necesariamente limitado, de variantes del producto, nos permite atender a varios de estos segmentos.

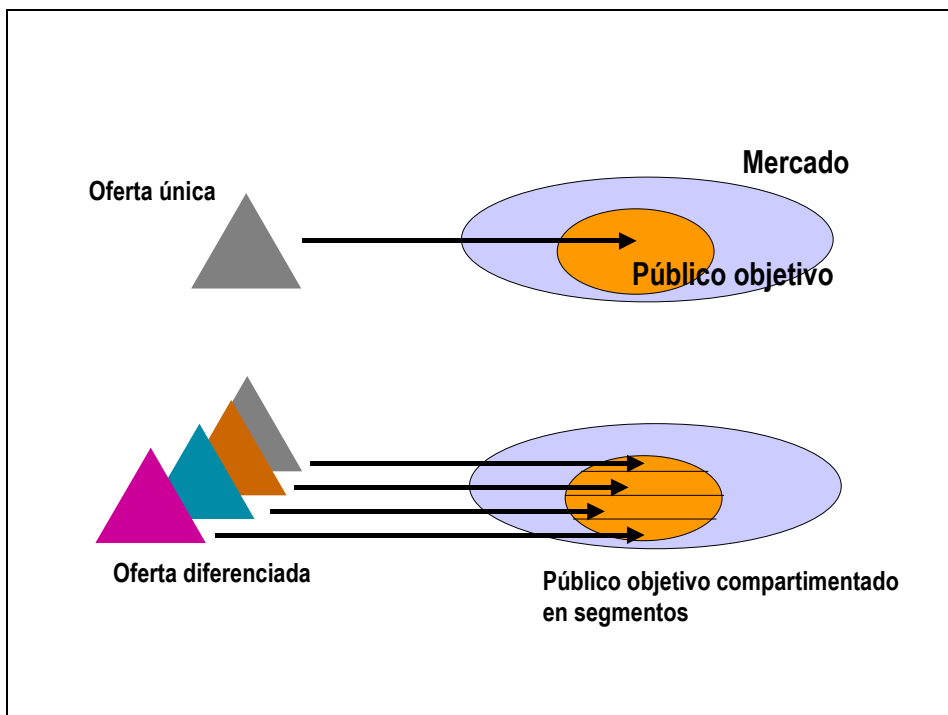
El avance de esta tendencia ha obligado a afinar cada vez más los segmentos, y multiplicar en consecuencia el número de variantes, como única vía de mantener nuestra base de clientes. Así, muchas empresas se han visto obligadas a considerar *microsegmentos*, es decir, segmentos formados por muy pocas unidades, muy pocos clientes potenciales.

El *micromarketing* no es pues una nueva herramienta del marketing, sino una variante que se viene utilizando con profusión a lo largo de los últimos años, como consecuencia de los cambios progresivos que se han ido produciendo en el mercado. Darle ahora entidad propia tiene el valor de formalizar su uso y ampliar su radio de acción, entre otras utilidades que comentaremos.

La esencia del micromarketing.

El elemento básico del micromarketing consiste en la consideración del público objetivo como suma de un número importante de *microsegmentos*. El marketing tradicional contempla la definición del público objetivo como agregación de uno o varios segmentos, pero en general se refiere a un número limitado de segmentos de gran tamaño. Y lo que es más importante, una vez definido el público objetivo, la posible composición de éste apenas es utilizado en la planificación de marketing.

Obsérvese no obstante que en estos razonamientos, al hablar de segmentación, tamaño de los segmentos, etc., hablamos siempre en términos relativos. Un microsegmento estaría formado pues por un número reducido de clientes potenciales de características muy homogéneas. Así por ejemplo, una empresa que elabora software de gestión empresarial puede optar por lanzar un producto único al mercado o adaptarlo a empresas de distintos sectores, y sacar toda una línea.



El objetivo perseguido a través del marketing no es otro que la satisfacción de las necesidades del público objetivo, consiguiendo así al mismo tiempo la supervivencia y éxito de la empresa. Es claro que este objetivo es más fácil de alcanzar a través del micromarketing. Cuanto más reducido sea el tamaño del segmento, más homogéneas serán sus necesidades, y mejor las satisfará el producto que diseñemos para él. Al fin y al cabo considerar que las necesidades de todos los clientes potenciales del segmento son las mismas es una simplificación tanto más arbitraria cuanto mayor sea el tamaño del segmento.

Podríamos pues definir el micromarketing como la variante del marketing en la cual el público objetivo es considerado en todo momento como un conjunto de pequeños segmentos, que la empresa intenta satisfacer con *mix* diferenciados, o si se quiere, con combinaciones de productos, precios, distribuciones y comunicaciones diferenciados.

Pensando en términos de micromarketing

Aprovechar toda la potencialidad del micromarketing supone un cambio revolucionario en la forma de entender el papel de la empresa en el mercado, y sobre todo en su forma de competir. Su aplicación requiere como paso previo de la asimilación por el directivo del nuevo concepto y la reordenación de sus esquemas mentales de actuación.

El marketing tradicional nos ha acostumbrado a ver el público objetivo, cuando no el mercado en su totalidad, como un *magma* indiferenciado, del que a lo sumo extraemos un perfil teórico de cliente potencial con el que intentamos representar a todos los clientes potenciales reales. A continuación convertimos ese cliente ideal en *objeto de deseo*, diseñando un producto que resuelva sus necesidades, fijando un precio que ese cliente ideal esté dispuesto a pagar, colocando ese producto en un lugar al que tenga acceso e intentando decirle por todos nuestros medios lo mucho que hemos hecho por él. Después de todo ese esfuerzo, nuestra dedicación principal será vigilar la evolución de nuestra cuota de mercado, que medirá de modo agregado nuestro acierto al realizar todo lo anterior, y además en términos relativos frente al acierto de nuestros competidores. Toda esta secuencia de pensamiento se viene abajo *a golpe de micromarketing*.

En el proceso anterior, el tradicional del marketing, la empresa suele cometer un gran número de errores de apreciación, y otros no menos importantes de ejecución. Estos errores se mitigan en parte con la utilización de técnicas de investigación de mercados. Pero el error de más graves efectos no es un error de apreciación, ni de ejecución, es un error sistemático de imposible eliminación con este esquema de trabajo: las diferencias existentes entre cada uno de los clientes potenciales reales y el cliente potencial teórico que nos hemos inventado.

Pues bien, el micromarketing ataca frontalmente esas diferencias. Pensemos en cuatro amigos que se proponen ir juntos al cine. Es más que probable que alguno

tenga que renunciar a ver la película que más le apetecía ver. Sin embargo, si lo que tenemos son dos grupos de dos amigos cada uno, la probabilidad de descontentos es mucho menor.

¿Qué pasaría si una empresa de confección de pantalones de caballero sólo fabricara una talla? Pues que directamente estaría renunciando a un 90% del mercado aproximadamente. Si del 10% restante un 90% prefieren otras marcas, su cuota de mercado sería del 1%. En este caso vemos tan claramente el problema que no se nos ocurre decir: sólo uno de cada 100 potenciales clientes prefiere el modelo de pantalón que yo le ofrezco. Pero ¿no será esto en realidad lo que ocurre en otros casos, sólo que la inadecuación de nuestro producto al 90% del mercado se debe a factores que no somos capaces de detectar?

Las evidentes diferencias fisiológicas entre los miembros del mercado existen también en otros muchos aspectos vinculados al plano psicológico. Determinados consumidores compran por impulso mientras que otros realizan un detallado proceso de decisión racional a la hora de comprar, y esto depende además de una multitud de factores tales como la situación, el tipo de producto, la frecuencia de compra, etc. Los beneficios buscados por cada consumidor en un producto o servicio concreto pueden diferir tanto como sus tallas o pesos.

Estamos llevando no obstante el razonamiento al extremo. Pero lo cierto es que si en lugar de ofrecer una variante única de un producto, ofrecemos 10, la satisfacción de los clientes potenciales se multiplicará exponencialmente.

Traduzcamos todo esto a cuotas de mercado. Hablando en términos de marketing tradicional estimaríamos una cuota de mercado del 1% para lo que en términos de micromarketing entenderíamos como un 10% de penetración en un microsegmento y de un 0% en los restantes. En el caso de diez variantes, y en ausencia de otras consideraciones, hablaríamos de un 10% de penetración en cada microsegmento, y por lo tanto de un 10% de cuota de mercado total. Pero también puede suceder que una variante sólo obtenga el 5% del microsegmento al que va destinado, mientras que otra obtenga el 10% ó el 15%.

Cuando pensamos en términos de micromarketing el objetivo de aumentar la cuota de mercado se traduce en aumentar la cuota de mercado segmento a segmento, lo que, habida cuenta de que cada segmento puede tener reglas de funcionamiento completamente distintas, abre un abanico de posibilidades excepcionalmente fecundo. Esto es lo que expresivamente denominaron Rapp y Collins pasar *de planchar el mercado a llenar los segmentos*¹.

La mecánica a seguir propuesta por el micromarketing consiste en escoger, segmento a segmento del público objetivo, el mix de marketing más acertado. El objetivo no es otro que el de maximizar nuestra cuota en cada uno de ellos, y gestionar cada segmento por separado cuando sea necesario. De esta forma obtendremos una participación mayor en el segmento total.

¹ Rapp y Collins, 1991

El ejemplo

Apreciaremos mejor la potencialidad de aplicar el concepto micromarketing mediante un ejemplo. Se trata de un ejemplo real del mercado editorial, simplificado con fines didácticos.

La tabla adjunta muestra el resultado de una acción promocional realizada por una empresa editorial mediante marketing directo. En el mismo se ofrecía un vídeo de uso formativo, con un precio de 99 euros. La respuesta contabiliza el número de ventas conseguido:

Envíos	Respuesta	Porcentaje (%)
9,888	138	1,40

Con esta información la empresa podría darse por satisfecha pensando que ha conseguido un 1,4% de penetración. No obstante, si la empresa es capaz de diferenciar distintos microsegmentos, se dará cuenta de que en realidad ha conseguido una penetración muy distinta en cada uno de ellos:

	Envíos	Respuesta	Porcentaje (%)
Segmento A:	2,164	48	2,22
Segmento B:	1,668	48	2,88
Segmento C:	6,056	42	0,69
Total:	9,888	138	1,40

El análisis económico de la acción aparece de forma simplificada a continuación:

Tabla 6.3

Precio de venta unitario:	99 euros
Coste variable unitario:	5 euros
Margen de contribución unitario:	94 euros

Margen bruto (para 138 ventas):	12.972 euros
Costes publicitarios (9,888 envíos):	4.944 euros
Costes de producción:	6.800 euros
Beneficios:	1.228 euros

¿Qué habría ocurrido si la empresa hubiera pensado en términos de micromarketing? En este caso la empresa editorial habría reparado en que el producto ofrecido era de menor interés para el segmento C y habría analizado la posibilidad de realizar una adaptación del producto más dirigida a ese segmento. Suponiendo que así fuera, estimemos el resultado en términos económicos.

La empresa habría realizado dos variantes del vídeo. La primera habría sido ofrecida a los segmentos A y B, y la segunda al segmento C. El resultado en los segmentos A y B habría sido el mismo, pero la respuesta se habría incrementado en el C, para el que estimaremos una respuesta del 2,22% (como en el A). La tabla adjunta refleja estos resultados.

	Envíos	Respuesta	Porcentaje (%)
Segmento A:	2,164	48	2,22
Segmento B:	1,668	48	2,88
Segmento C:	6,056	134	2,22
Total:	9,888	230	2,32

Desgraciadamente los costes de producción, los de replicado y los de comunicación habrán aumentado. El análisis económico reflejará el incremento de un 11% en los costes de envío, y de un 20% en los costes variables, y de un 50% en los costes de producción. El resultado refleja un aumento notable de los beneficios:

Precio de venta unitario:	99 euros
Coste variable unitario: (se estima un incremento del 20%)	6 euros
Margen de contribución unitario:	93 euros
Margen bruto (para 230 ventas):	21.390 euros

Costes publicitarios (9,888 envíos):	5.438 euros
Costes de producción (se estima un incremento del 50%):	10.200 euros
Beneficios:	5.752 euros

La gestión progresiva con micromarketing

Las estrategias de revitalización y crecimiento descritas en el apartado anterior no tienen porqué planificarse de manera puntual y aislada en el tiempo. De hecho, el micromarketing permite graduar el ritmo y alcance de su adopción. Al no trabajar con grandes segmentos, la inclusión o variación de los microsegmentos incluidos en el público objetivo puede hacerse sin sobresaltos, uno a uno, graduando el ritmo de adopción de los cambios en función de la capacidad de la organización para adaptarse a ellos.

Esta evolución progresiva de los segmentos incluidos en cada momento en el público objetivo incluirá una constante revisión, tanto de los que vamos incluyendo, como de los que se descubran fuera del público objetivo cuya inclusión pueda suponer una opción rentable. El objetivo será la optimización constante de la composición del público objetivo.

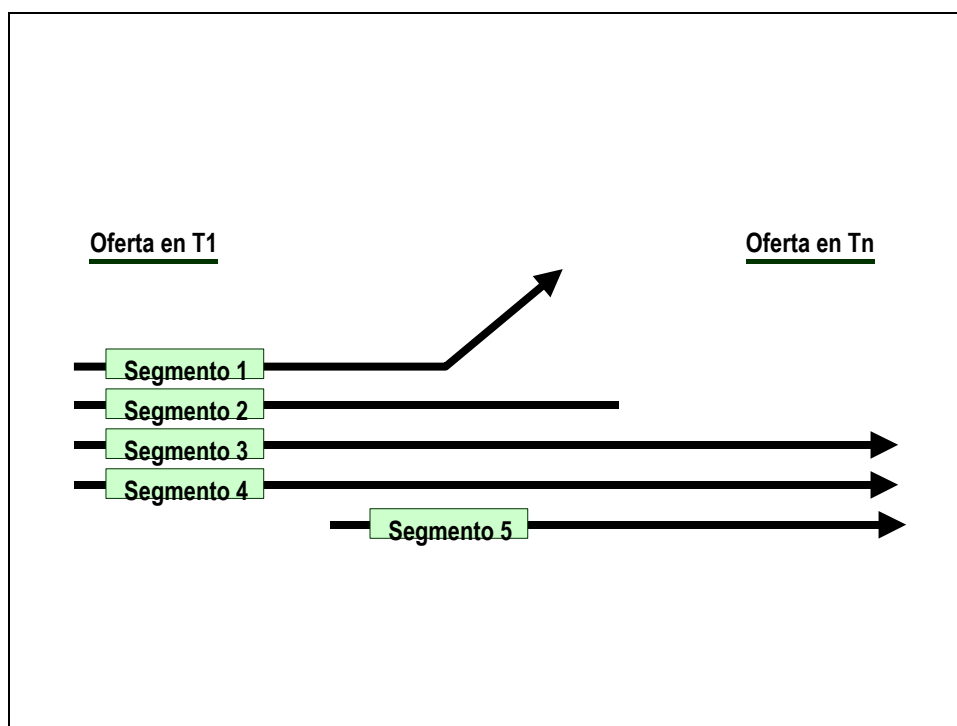
Si somos capaces de efectuar un seguimiento del comportamiento de compra de cada microsegmento podremos adoptar decisiones tales como:

- * Eliminar determinados microsegmentos del público objetivo que han dejado de ser rentables.
- * Efectuar un mayor esfuerzo de comunicación con determinado microsegmento que tiene más potencial de compra del que en este momento muestra.
- * Añadir un nuevo microsegmento identificado que valora nuestro producto.
- * Dividir un microsegmento en dos o más para ofrecer un mix diferenciado a cada uno de ellos.
- * Etc.

No debemos olvidar no obstante que para que los cambios realizados consigan los resultados perseguidos, cada cambio debe ir acompañado de la pertinente adaptación del mix de marketing. No se trata de cambiar alegremente el punto de mira de la estrategia, sino de cambiar el arma, la munición, etc.

La figura muestra un posible esquema de trabajo en función del tiempo. En un estadio inicial, representado por la posición 1, la empresa ha definido su público objetivo, compuesto para simplificar la explicación por sólo tres microsegmentos. La empresa define tres mix de marketing diferenciados para cada uno de esos segmentos. El lanzamiento de la triple oferta puede ser conjunto o progresivo en

función de los recursos de la empresa y las circunstancias particulares del caso. En la figura se ha representado un lanzamiento simultáneo.



La comunicación conviene ejecutarla de forma que se pueda diferenciar la respuesta proveniente de cada microsegmento. Dado que, en general, para cada microsegmento se utilizará un canal de comunicación distinto, la comunicación se puede escalar para saber la respuesta de cada microsegmento. Esta precaución no es necesaria si la oferta es distinta para cada microsegmento, porque en este caso las compras ya identifican el segmento comprador.

La respuesta a la acción de comunicación debe ser analizada a fin de sacar conclusiones que nos permitan revisar y optimizar la oferta. Aquellos casos en que la respuesta haya sido satisfactoria nos aconsejarán mantener el microsegmento en el público objetivo. Por el contrario, aquellos microsegmentos de los que no hayamos obtenido respuesta nos sugerirán probablemente eliminarlos del público objetivo o, quizás, mejorar alguno o todos los componentes del mix ofrecido.

La optimización de la oferta puede realizarse también en las dos que sí están obteniendo respuesta de público, con el fin de aumentar aún más esa respuesta. En puntos posteriores desarrollaremos en profundidad este tipo de actuaciones que suponen entrar al mix de marketing ofrecido al segmento.

La evolución de algún segmento a lo largo del tiempo puede dar muestras de agotamiento, lo que quizás obligue a eliminarlo del público objetivo, eliminando la oferta destinada a él, o a realizar cambios en la oferta destinada al mismo.

Para compensar estas pérdidas será necesario descubrir y añadir nuevos microsegmentos, diseñando el mix correspondiente para ellos (6 en la figura).

La cadena de hoteles NH por ejemplo descubrió en cierta ocasión la existencia de un pequeño segmento insatisfecho, los jugadores de clubes de baloncesto. Adaptó su oferta incorporando algunas camas más largas a sus hoteles más próximos a las canchas de baloncesto profesional. Comunicar esta oferta específica a los clubes fue extraordinariamente económico.

De esta forma se cierra el círculo, encontrándonos de nuevo con una serie de microsegmentos incluidos en nuestro público objetivo a los que debemos satisfacer. En realidad no se trata de una serie de fases ejecutadas de forma consecutiva, sino de una serie de actividades que debemos ejecutar de forma constante y simultánea.

Micromarketing y base de datos

El micromarketing convierte el, antes indiferenciado, público objetivo en un conjunto de microsegmentos más reducidos, más homogéneos e identificables. Esa disgregación nos permite entre otras cosas el empleo de distintos medios para llegar a cada segmento, en sustitución de los medios masivos utilizados en el marketing tradicional. Y nos permite también en muchos casos la vía del marketing directo. Esto hace que la creación y explotación de una base de datos de clientes potenciales y reales sea un buen aliado del micromarketing.

Una buena *base de datos de clientes* es una eficiente aliada del micromarketing. La identificación del público objetivo con nombre y dirección, o teléfono, nos permite afinar los segmentos tanto como deseemos. Además, la base de datos puede alimentarse con prospectos muy cualificados o, lo que es todavía más eficiente, con prospectos autoincluidos en nuestro público objetivo.

La utilidad de una buena base de datos tiene además su prolongación natural en el *marketing relacional*, maximizando a largo plazo las ventas a cada cliente mediante el mantenimiento del diálogo empresa-cliente.

El esquema de trabajo

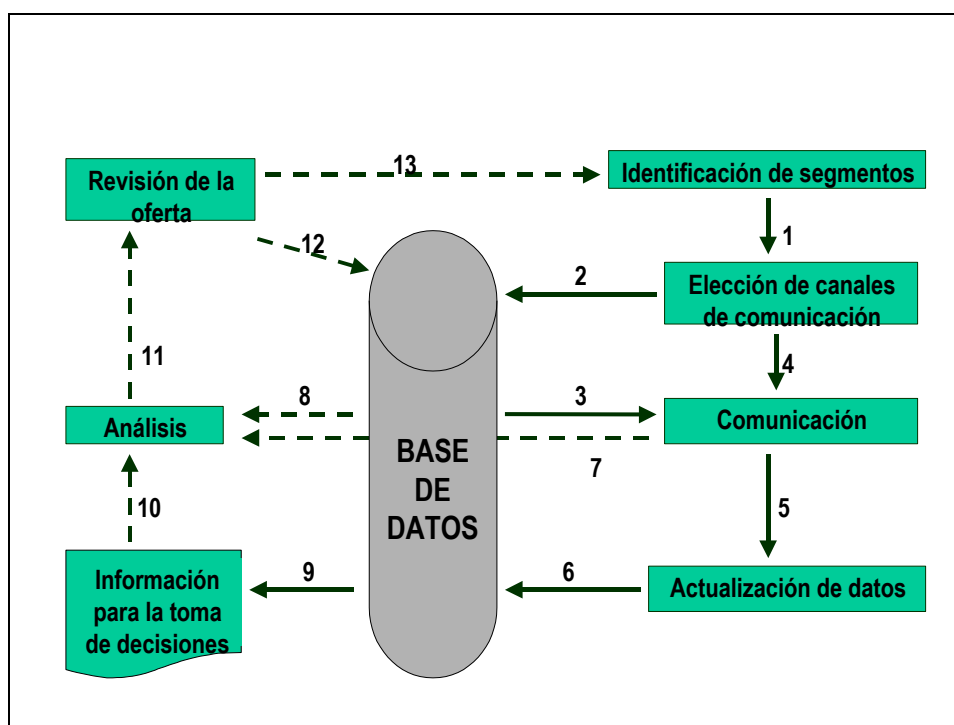
La mecánica de actuación en este caso es un poco más compleja que la introducida anteriormente.

La base de datos debe estar diseñada para albergar los datos tanto de clientes reales como de prospectos, es decir, de potenciales clientes a los que queremos hacer llegar nuestro mensaje. Un indicador se encargará de diferenciar entre unos y otros.

Para cada microsegmento deberemos escoger, como se ha venido comentando, el canal de comunicación más adecuado. Para algunos microsegmentos emplearemos por ejemplo publicidad en determinadas publicaciones, para otros compraremos listas de direcciones y les remitiremos un mailing, etc.

En este último caso cabe dar un trato especial a microsegmentos de los que disponemos de listas públicas de direcciones. Nos referimos a listas que podemos utilizar cuantas veces queramos, por lo que conviene introducirlas directamente en la base de datos, y sacar de ella los listados de etiquetas para el primer envío. Esto nos permitirá mucha más flexibilidad a la hora de comunicar nuestra oferta al microsegmento en cuestión. Si la lista tiene su disponibilidad limitada a la emisión de un único mensaje, deberemos estudiar bien el mensaje de forma que obtengamos el máximo número de respuestas, y serán los prospectos que han respondido a esta comunicación los que incluiremos en la base de datos.

Dependiendo del tipo de producto la comunicación puede ir orientada a uno de los objetivos siguientes: la petición de información complementaria o la compra. Tanto en uno como en otro caso, debemos garantizarnos que la respuesta nos permite identificar a qué microsegmento pertenece el interesado o comprador.



Las respuestas obtenidas de los distintos microsegmentos serán incorporadas a la base de datos para comunicaciones posteriores. Otro trabajo importante será el de averiguar las causas de no haber obtenido respuesta en el resto de los casos. Esas causas pueden sugerirnos en ocasiones la conveniencia de modificar la conceptualización realizada. Errores como una mala elección de segmentos, o la falta de correspondencia entre producto y segmento, sólo podrán ser identificados de esta forma.

Para algunos microsegmentos no dispondremos de buenas listas, lo que nos obligará a recurrir a medios de publicidad especializados, con mensajes que persigan la respuesta. El tratamiento de estas respuestas será semejante al ya comentado para los procedentes de listas de uso limitado.

En estos primeros pasos del proceso de carga de la base de datos conviene no despreciar ningún tipo de información, aun cuando no se vea un uso inmediato de la misma. Para ello conviene definir la base de datos con indicadores sobrantes.

A medida que la riqueza de referencias y datos aumenta, las posibilidades comerciales se multiplican. La comunicación de dos sentidos nos permite ir optimizando nuestra oferta. La base de datos deberá facilitarnos información estadística de forma continua, que nos permitirá revisar nuestra oferta, con cambios como:

- Mejora de alguno de los productos para atender mejor al microsegmento al que va dirigido.
- Introducción de una nueva variedad para atender a un nuevo microsegmento identificado en nuestro público objetivo como desglose de otro que ya existía.
- Incorporación de un nuevo microsegmento a nuestro público objetivo.
- Etc.

Otras mejoras sugeridas por esa información serán las relativas a otros elementos del *mix*, tales como el precio, la comunicación, etc. Podríamos citar por ejemplo una posible reorientación en el mensaje dirigido a un microsegmento, de manera que se maximice la respuesta de éste. Con estas medidas lo que se persigue es el objetivo, ya comentado, de aumentar nuestra cuota en cada microsegmento.

Las posibilidades de mejora de nuestra acción comercial y de marketing se multiplican si nuestra base de datos de clientes y prospectos está integrada con el sistema encargado de gestionar los stocks y la facturación. La información, cliente a cliente, es entonces extremadamente completa y las posibilidades de análisis y clasificación de clientes infinitas. Esta potencialidad suele ser no obstante de más cara implantación, porque no disponemos de software comercial de bajo coste que integre todas estas funciones.