¿Quien le iba a decir a la conocida marca de zapatos Hush Puppies, cuando estaba al borde de la quiebra, que un grupo de jóvenes vanguardistas del Soho neoyorquino la iba a rescatar del olvido y recolocarla en la senda del crecimiento?. Estas sorpresas se producen constantemente en nuestra aldea global, porque los clientes cambian muy deprisa. Lo que ayer estaba out, hoy está in. Lo que no compraba nadie, de pronto encuentra hueco en el mercado porque existe un nuevo grupo de consumidores dispuesto a adquirirlo. La clave está en lo rápido que varían los estilos de vida de los consumidores y en el ojo que tengan las empresas pra detectar estas variaciones.

Englobar a clientes con características similares en uno mismo grupo es el objetivo que persigue cualquier estrategia de segmentación. Tradicionalmente, los criterios de estas estrategias han sido los que muchos hemos estudiado en los manuales universitarios de Marketing: variables sociodemográficas (edad, sexo, estado civil, lugar de residencia, categoría laboral) y comportamentales ("malos pagadores", "tecnólogos", "ahorradores", "marquistas"...). Étos siguen siendo válidos, pero muy limitados.

"El que golpea primero, golpea dos veces", asegura Jay Conrad Levinson, autor del afamado principio del Marketing de Guerrilla. En un mercado totalmente saturado por el exceso de oferta, la detección de nuevos hábitos de compra y perfiles de clientes puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. ya no sólo es cuestión de edad, sexo, clase social o comportamiento. Es cuestión, también, de identificar a los clientes por sus "momentos vitales" (padres de recién nacidos, estudiantes que se independizan, mujeres que deciden vivir solas,...), por su valor para la empresa (clientes de mayor valor, de mayor potencial, y los famosos Below Zero o irrentables), asío como por sus actitudes y estilos de vida.

Los DINKI (del inglés Double Income No Kids, es decir, parejas en las que ingresan los dos y que no tienen hijos) son capaces de ompaginar lujo y descuentos; los DISK (Double Income Several Kids), parejas con ingresos dobles y varios hijos), ahorran en carburante pero no escatiman gastos en tecnología; los SINO (Single Income, No Obligations), solteros sin obligaciones, destinan el 40% a actividades de ocio y turismo; los LAT (Living Apart Together), parejas que no viven juntas, reparten sus gastos entre actividades "de matrimonio" y actividades "de solteros"; los BOBOS (Bourgeois Bohemian o burgueses bohemios) apuestan por el estilo desenfadado, pero son auténticos sibaritas.

¿Quien atiende a todos estos nuevos segmentos? Y ¿Cómo se gestionan con éxito? La mayoría de las empresas creen que una buena estrategia de segmentación se limita a identificar grupos de consumidores. El auténtico reto es ser capaces de desarrollar un correcto posicionamiento acorde con cada uno de ellos y gestionarlos con acierto. Un buen ejemplo es Puma, que supo detectar un nuevo segmento dispuesto a incorporar "la zapatilla deportiva de diseño" a su vida cotidiana, más allá del deporte. Identificó un nuevo estio de vida urbanita y cool, supo posicionarse y gestionar ese segmento con gran olfato.

El fin último es diseñar estrategias que definan con la mayor exactitud posible cuáles son los segmentos a los que hay que llegar, estableciendo para cada uno de ellos un Plan de Clientes a la medica. Estos Planes Segmentados de clientes permitirán ir más allá de la mera identificación de segmentos, para pasar a una auténtica gestión de segmentos, fijando con un alto nivel de acierto qué inversión realizar en cada segmento, qué recursos comerciales asignar a cada uno, qué precios, qué acciones de marketing y ventas, qué canales de venta, etc... Es hora de acabar con la política de café para todos, que ha presidido durante demasiado tiempo las estrategias de segmentación y que castiga a los buenos clientes y premia a los malos. Olvidémonos ya de que existen "clientes tipo" y asumamos que lo único que hya son "muchos tipos de clientes", en permanente evolución.