

## Segmentación de mercado: Recomendaciones prácticas

### UTILIZAR BIEN LA SEGMENTACIÓN

La herramienta de segmentación se ha convertido hoy en un utensilio mal utilizado por las compañías. Éstas no han sido capaces de enfocar sus actividades de comercialización en una dirección clara y marcada hacia su público objetivo, como resultado de esta mala ejecución, los esfuerzos para la segmentación no han dado el valor que las empresas esperaban.



Carlos Jordana es socio director de Merk2 y profesor de ESADE en executive education. Cuenta con una experiencia de más de 15 años en consultoría de negocios y formación de directivos.  
[cjordana@merk2.com](mailto:cjordana@merk2.com)

Los problemas más comunes de la segmentación son:

- En primer lugar las segmentaciones interesadas, esas que ofrecen una visión de mercado totalmente distinta y particular para favorecer aquellos que están realizando la segmentación.
- En segundo lugar, las segmentaciones de mercado que llevan a resultados que no son adaptables para la empresa, segmentaciones genéricas, de libro, que ofrecen unos resultados que no se pueden aplicar a las estrategias de la compañía.
- Por último las segmentaciones creativas que no tienen aplicación, por ser, por ejemplo, demasiado abstractas.

El hecho más importante es que muchas de las segmentaciones que realizan las empresas no conducen, sistemática y directamente, a acciones comerciales que puedan crear valor para éstas.

*Segmentación de mercado: Recomendaciones prácticas*

Para desarrollar una correcta segmentación es conveniente tener en cuenta que, el objetivo principal de segmentar el mercado, es aumentar la productividad de los vendedores a través de la optimización de la rentabilidad de los clientes.

Se deben cumplir dos fases de ejecución para segmentar el mercado. En primer lugar, debemos tener claro cuál va a ser nuestro **criterio de segmentación**, cómo segmentaremos el mercado.

Podemos segmentar desde dos perspectivas, a través del producto o según el cliente.

La segmentación por producto, nos aporta una clasificación vacía de matices, nos lleva a agrupar el mercado en función de donde se localiza o se vende nuestro producto, esto ayuda a una empresa a saber qué disponibilidad del producto es más favorable, pero realmente no alberga la respuesta a porqué, o porqué no, se vende el producto.

La segmentación que nos da la respuesta adecuada es la que se hace poniendo el foco de atención en el cliente. Segmentamos en función de las variables psicográficas y de actitud o comportamiento en la compra o uso del producto. Es de vital importancia que la segmentación nos permita identificar el grupo que nos va a dar más rentabilidad, por ello, hacemos la segmentación tan acotada como nos sea posible, buscando una jerarquía en los motivos de compra para ajustar la oferta a dichas prioridades. De esta forma, el cliente tendrá un producto más adaptado a sus necesidades y estará dispuesto a pagar un precio más elevado, es el enfoque preciso para una venta basada en soluciones.

Podemos poner como ejemplo la segmentación de una cadena hotelera. Ésta deberá segmentar en función del cliente, según las características de éste. Un error sería, por ejemplo, segmentar por estrellas, ya que lo estarían haciendo según el producto.

La segunda fase a desarrollar, es determinar los **criterios de agrupación** de nuestros segmentos. Criterios para identificar el segmento de clientes objetivo.

Los criterios de atractividad de un segmento son:

**Tamaño.** El tamaño del segmento viene dado por el número de clientes que lo componen por el consumo medio que tiene cada uno. Un segmento con tamaño atractivo debe poder asumir nuestra previsión de ventas.

*Segmentación de mercado: Recomendaciones prácticas*

**Margen.** El margen en referencia a la sensibilidad que hay respecto al precio y también los costes de suministrar los productos/servicios.

No solo hay que observar la actitud y el volumen en la compra, también hay que tener en cuenta en qué categorías de producto el consumidor está dispuesto a pagar precios más altos, y en qué otras una ligera subida de precio puede detener la compra.

Cada segmento se puede subdividir en grupos, los que dan más beneficios y los que más involucrados están con el producto, que suelen ser los que están bajo una conexión emocional con el producto o con la marca.

Tener claro cual es el modelo de segmentación económica de cada grupo, es importante para comprender cuáles van a ser las prioridades del gasto de los consumidores en la categoría, así como la propensión a pagar precios *Premium*.

En el caso en que los costes de suministración sean muy altos y el cliente sea muy sensible al precio, nos encontramos ante una situación poco favorable para la empresa, el margen que puede obtener de este segmento será bajo, por lo que deja de ser interesante para el comercio.

**Adecuación del segmento al producto y a la empresa.** Se debe contemplar si el segmento se adapta al producto y a la empresa en aspectos como el alcance al segmento, las barreras de entrada/salida, la distribución, la comunicación, entre otros. Hay que valorar si es fácil o difícil llegar al segmento con las estrategias que se van a proponer.

Una buena segmentación también requiere que la empresa determine qué acciones empresariales tiene que tomar como resultado del esfuerzo. Hay varias posibilidades para impulsar la creación de valor:

- Estrategias de precio y promoción sobre un producto
- Crear canales y mensajes de marketing hacia el consumidor
- Desarrollar nuevos productos y submarcas
- Estrategias de retención de clientes
- Nuevos conceptos de venta al detalle

Desde una óptica objetiva, hay que estar seguro de que las acciones de marketing planteadas están focalizadas al público objetivo y persiguen los objetivos generales de la compañía para

que tengan éxito. También hay que asegurarse de que esas acciones se tratan en la línea de la investigación y del análisis realizado.

**Competencia.** Un aspecto importante es establecer qué nivel de competencia existe para ese segmento, cómo han funcionado otras empresas, si alguna ha fracasado en el segmento y el por qué, si es fácil entrar en el segmento, si hay empresas interesadas a entrar... todos los aspectos que son influidos por la competencia son importantes para ver la rentabilidad de un sector, nos puede ayudar observar movimientos pasados y predecir los futuros, e incluso investigar el histórico de segmentos similares.

**Crecimiento del sector.** Sólo cuando un segmento pueda predecir un crecimiento es un segmento interesante. Antes de invertir en un segmento se debe predecir cuál es el tamaño máximo que puede alcanzar y a qué ritmo va a crecer. Crecer en un segmento estancado obliga a quitar los clientes a la competencia y eso no siempre es compatible con ganar dinero.

Definir el segmento adecuado es un proceso que tiene como objetivo prioritario saber a qué consumidores me tengo que dirigir y cómo, y qué segmentos están dispuestos a comprar sin necesidad de dedicarles acciones específicas. Se trata de determinar qué segmentos son los que aportan más valor para la empresa y enfocar los recursos hacia éstos.

## **EL ARTE Y LA CIENCIA DE LA SEGMENTACIÓN**

La segmentación debe estar basada en los datos cuantitativos y también en los datos cualitativos. La fase cualitativa nos da respuestas sobre las actitudes que hay detrás del comportamiento del consumidor. Ésta ayuda a la empresa a hacer categorías sobre el modo de actuar de los consumidores, el porqué de la compra y los usos del producto.

Pero no puede valerse solo de los motivos cualitativos, ya que no se puede, por ejemplo, determinar el precio del producto sin hacer un análisis cuantitativo, que nos lleve al precio óptimo real.

De la misma forma que no se pueden omitir datos cualitativos o cuantitativos, éstos se deben analizar de forma conjunta, no se puede aislar e interpretar un resultado de forma individual, esto llevaría a usar aquellos datos que son más favorables para la empresa, pero no sería real.

### *Segmentación de mercado: Recomendaciones prácticas*

Cuando la segmentación la realiza una empresa externa, se obtiene una visión objetiva, lo que tiene una vertiente negativa en cuanto al enfoque de la segmentación, aumentan las posibilidades de tomar una decisión no óptima, ya que se pierde el núcleo estratégico y las decisiones pueden no abordarse de manera efectiva. Por eso se recomiendan grupos interdisciplinarios entre cliente y consultor.

La segmentación es un Arte ya que se trata más de una estructuración que de una búsqueda efectiva, una decisión sobre qué información se debe obtener y de lo que se obtiene, qué datos son los adecuados para conducir la estrategia.

Pero la segmentación también tiene parte de Ciencia, pues en el tratamiento y la validación de los datos cuantitativos se debe actuar de forma objetiva y precisa. Por ello, la mejor segmentación es la que da un resultado más significativo estadísticamente y da mayor crecimiento económico a la empresa.

Cada compañía debe tener una única y consistente estrategia de segmentación que incluya a todos los posibles consumidores y defina las categorías en términos generales. Dependiendo de la empresa, se deberían renovar más o menos cada 3 años.

### **LA ORGANIZACIÓN**

Para que las investigaciones sean exitosas, todos los integrantes de la compañía, incluidos los directivos, deben estar directamente involucrados desde el principio, y deben tomar parte al completo de la investigación.

Persuadir a toda la organización para apoyar las oportunidades y las acciones que resultan de la segmentación debe ser una parte integral del esfuerzo, no solo un apoyo.

**CONCLUSIÓN**

Una buena segmentación y agrupación basada en la involucración de todo el personal y con especial cuidado en la rentabilidad, puede tener un impacto muy fuerte en el largo plazo de una empresa. Puede ayudar a decidir qué nuevos espacios existen para crecer, frente a una decaída de las ventas, puede hacer que la compañía actúe de forma competitiva y, quizás la más importante, determinar cómo y dónde competir.

Hay que definir cuál es el objetivo, decidir los criterios de segmentación, los criterios de agrupación y actuar en consecuencia a éstos para ver unos resultados que aporten valor a la empresa.

Los criterios de segmentación son útiles para saber donde se debe focalizar la venta y donde ser reactivo, identificar el grupo más rentable. Hay que mejorar la rentabilidad del segmento a través de los criterios nombrados anteriormente:

- Tamaño del segmento
- Margen
- Adecuación del segmento al producto y a la empresa
- Competencia
- Crecimiento del sector

Debemos segmentar según los criterios de atractividad de un segmento para saber a qué clientes debemos ir a vender, y cuáles van a venir a comprarnos.

Por la vertiente interna, también puede resultar muy útil, ya que puede indicar qué cambios interdepartamentales (de equipos, de esfuerzo, de conexión) pueden optimizar el trabajo.

Los resultados de una segmentación que siga estos parámetros nos permitirán:

- Tener una posición competitiva más fuerte
- Entrar en los mercados que son más favorables para el éxito de la empresa
- Crear un plan para focalizar los esfuerzos de venta
- Mejorar la productividad de los vendedores

Carlos Jordana

[cjordana@merk2.com](mailto:cjordana@merk2.com)

Primavera 2009