/ METODOLOGÍA

Customer Segmentation

Segmentación de clientes; segmentación de mercado

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Wendell R. Smith (1956); desarrollos posteriores de autoría diversa

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Divide un mercado o una cartera en grupos de clientes que se comportan de forma distinta y ante los que tiene sentido actuar de forma distinta.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué grupos de clientes se comportan de forma distinta, cuáles nos interesan de verdad, y qué haríamos distinto con cada uno?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas tratan a todos los clientes igual. O los distinguen por criterios que no explican por qué compran, como el tamaño, la provincia o el código de actividad (CNAE).

Segmentar es dividir el mercado o la cartera en grupos de clientes que se comportan de forma distinta y ante los que tiene sentido actuar de forma distinta. El objetivo no es clasificar: es decidir a qué clientes dirigirse y qué hacer distinto con cada grupo. Se segmentan los clientes actuales y también los potenciales. Segmentar solo la cartera explica el negocio que ya se tiene; segmentar también el mercado potencial es lo que permite generar negocio nuevo.

Señales de que puede hacer falta:

- la oferta es la misma para todos y no encaja bien con nadie;
- en la dirección se habla de «el cliente», en singular;
- los criterios de clasificación son administrativos y no predicen comportamiento;
- el esfuerzo comercial se reparte igual entre clientes con potencial muy distinto;
- existe una segmentación en un documento, pero nadie la usa para decidir nada.

/ EVIDENCIA

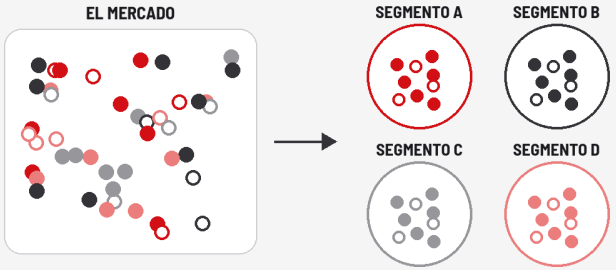
Yankelovich y Meer (2006) citan una encuesta de Marakon Associates y la Economist Intelligence Unit (2004) a 200 altos directivos de grandes empresas. El 59 % había hecho una segmentación importante en los dos años anteriores, pero solo el 14 % decía haber obtenido valor real de ella. En la misma línea, en una encuesta de Bain (2006), el 81 % de los directivos consultados consideraba la segmentación clave para aumentar el beneficio, pero menos del 25 % creía que su empresa la usaba bien. La conclusión de Yankelovich y Meer: muchas segmentaciones describen a los clientes, pero no ayudan a decidir.

CUSTOMER SEGMENTATION

Dividir el mercado en grupos de clientes que compran de forma distinta, priorizar a cuáles dirigirse y tratar distinto a cada uno

NO CAFÉ PARA TODOS | Segmentar no es clasificar: es decidir a qué clientes, actuales y potenciales, nos dirigimos y qué hacemos distinto con cada grupo.

1. DIVIDIR



Se segmentan los clientes actuales y también los potenciales: es la base para generar negocio nuevo.

Agrupar a los clientes por lo que explica su forma de comprar: qué necesitan y cómo se comportan.

Actuales: datos de ventas y del CRM. Potenciales: estudios de mercado, bases de datos y equipo comercial.

2. VALORAR, PRIORIZAR Y RENUNCIAR

¿ES UN BUEN SEGMENTO?

Diferenciable	Identificable	Alcanzable
Sustancial	Estable	**Accionable**

«Accionable» es el filtro decisivo: ¿qué haríamos distinto?

¿NOS INTERESA?

- Tamaño y crecimiento
- Rentabilidad y valor esperado del cliente
- Coste de servirlo
- Nuestra posición frente a la competencia

LA DECISIÓN: PRIORIZAR Y RENUNCIAR

SEGMENTO A PRIORIDAD 1	**SEGMENTO B PRIORIDAD 2**	SEGMENTO C RENUNCIAMOS	SEGMENTO D RENUNCIAMOS

Elegir también es renunciar: decir en voz alta a qué segmentos no nos dirigimos.

3. TRATAR DISTINTO

Cada segmento elegido recibe su propio tratamiento:

1	**Propuesta de valor**	¿Por qué nos elegiría este segmento?
2	**Oferta y nivel de servicio**	¿Qué le ofrecemos y con qué servicio?
3	**Canal**	¿Por dónde le llegamos?
4	**Precio**	¿Cuánto y en qué condiciones?
5	**Mensaje**	¿Qué le decimos y cómo?
6	**Esfuerzo comercial**	¿Cuánto tiempo y recursos le dedicamos?

Si dos segmentos reciben el mismo tratamiento, separarlos no sirve de nada.

CRITERIOS PARA DIVIDIR

Hay muchísimos. Estos son algunos de los más utilizados. B2B, de fuera a dentro: Shapiro y Bonoma (1984)

B2C	**Geográficos** País, región, tamaño del municipio, clima	**Demográficos** Edad y generación, renta, ciclo de vida familiar, ocupación	**Psicográficos** Estilo de vida, valores, personalidad	**Conductuales** Beneficio buscado, frecuencia de uso, fidelidad, fase de compra	**Necesidades** Qué intenta resolver con la compra
B2B	**Datos de la empresa** Sector (CNAE), tamaño (empleados, facturación), ubicación	**Cómo opera** Tecnología, uso del producto, capacidades	**Cómo compra** Compras centralizadas o no, criterios de compra, relación con proveedores	**Situación** Urgencia, tamaño del pedido, aplicación concreta	**Quién decide** Roles del comité de compra, actitud ante el riesgo, fidelidad

SI LA SEGMENTACIÓN NO CAMBIA NADA DE LO QUE HACEMOS, SOBRA.

Una regla para saber a qué segmento pertenece cada cliente · El segmento, registrado en el CRM · Revisarla cuando el mercado cambia

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Smith (1956), Journal of Marketing; Shapiro y Bonoma (1984) y Yankelovich y Meer (2006), Harvard Business Review. Criterios de calidad y de atractivo de uso general en marketing.

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Smith (1956), Journal of Marketing; Shapiro y Bonoma (1984) y Yankelovich y Meer (2006), Harvard Business Review. Criterios de calidad y de atractivo de uso general en marketing.

Cuándo aporta valor

- ✓ Cuando la base de clientes es distinta en comportamiento o en necesidades.
- ✓ Cuando hay que decidir a quién dirigirse con recursos limitados.
- ✓ Al diseñar o revisar la estrategia comercial y la cobertura.
- ✓ Antes de definir o revisar la propuesta de valor: sin destinatario definido, no hay propuesta (**Customer Value Proposition**).
- ✓ Al entrar en un mercado o crecer en uno existente.
- ✓ Al racionalizar la gama y la política de servicio.
- ✓ Cuando la facturación crece y el margen no acompaña, porque se sirve a todos con el mismo coste.

Para qué sirve

La segmentación se resume en una frase: no café para todos. Segmentar sirve para:

- adaptar la oferta, el mensaje y la acción comercial a cada grupo de clientes;
- concentrar el dinero, las personas y el tiempo comercial donde más rinden;
- aumentar la satisfacción del cliente con soluciones pensadas para él;
- encontrar nichos donde competir mejor;
- mejorar la rentabilidad, centrando el esfuerzo en los segmentos de más valor;
- desarrollar productos y servicios más ajustados a lo que necesita cada grupo;
- reducir el riesgo al lanzar productos nuevos;
- priorizar zonas geográficas o tipos de cliente;
- dar una base sólida a la propuesta de valor y al precio;
- medir los resultados de cada segmento por separado.

Cuándo no es la mejor herramienta

No conviene usarla, o no con esta profundidad:

- × **Si el mercado es de verdad homogéneo o muy pequeño.**
- × **Si la empresa no tiene capacidad de servir de forma diferenciada.** En ese caso, segmentar produce frustración.
- × **Si el problema real no es a quién servir, sino qué ofrecer o a qué precio.** Para qué ofrecer está **Customer Value Proposition**; para el precio, **Value-Based Pricing**.

02 Entender

Qué es

Segmentar es **dividir un mercado o una cartera de clientes en grupos que se comportan de forma distinta y ante los que tiene sentido actuar de forma distinta**.

La definición tiene dos condiciones. Las dos importan igual, y la segunda se olvida a menudo:

- **Diferencias que importan:** los clientes de un segmento se parecen entre sí en lo que decide su forma de comprar, y se diferencian de los de otros segmentos.
- **Accionabilidad:** podemos identificarlos, llegar a ellos y servirlos de forma distinta, y estamos dispuestos a hacerlo.

Un corte estadísticamente impecable que la organización no puede ejecutar no es una segmentación: es un informe.

/ IDEA CLAVE · BM

Una segmentación no es verdadera ni falsa: es más o menos útil para una decisión concreta. La misma empresa puede necesitar un corte para diseñar producto, otro para organizar la cobertura comercial y otro para comunicar. No hay nada erróneo en ello mientras cada corte tenga dueño y propósito. Lo que no funciona es intentar que un único esquema sirva para todo.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El método en tres pasos

El visual resume el método en tres pasos, con los criterios para dividir en la parte inferior.

1 Dividir

Se parte del mercado completo, con los clientes actuales y también los potenciales, y se agrupan según lo que explica su forma de comprar: qué necesitan y cómo se comportan. No según los datos que tenemos a mano. La información de los clientes actuales sale de las ventas y del CRM; la de los potenciales, de estudios de mercado, bases de datos sectoriales y lo que sabe el equipo comercial. El resultado es un conjunto de grupos (en el visual, A, B, C y D) que compran de forma distinta.

2 Valorar, priorizar y renunciar

Cada grupo pasa por dos filtros. El primero es si es un buen segmento: diferenciable, identificable, alcanzable, sustancial, estable y, sobre todo, accionable, es decir, que cambiaría algo de lo que hacemos. El segundo es si nos interesa: su tamaño y crecimiento, su rentabilidad y el valor que se espera de sus clientes a lo largo del tiempo, lo que cuesta servirlo y nuestra posición frente a la competencia. Con eso se decide: qué segmentos son prioridad 1, cuáles prioridad 2 y a cuáles renunciamos. Elegir también es renunciar, y conviene decirlo en voz alta.

3 Tratar distinto

Cada segmento elegido recibe su propio tratamiento en seis decisiones: propuesta de valor (¿por qué nos elegiría?), oferta y nivel de servicio, canal, precio, mensaje y esfuerzo comercial. Si dos segmentos acaban recibiendo el mismo tratamiento, separarlos no servía de nada.

El aviso final del visual resume la prueba de una buena segmentación: si no cambia nada de lo que hacemos, sobra. Tiene que haber una regla para saber a qué segmento pertenece cada cliente, el segmento tiene que estar registrado en el CRM y la segmentación hay que revisarla cuando el mercado cambia.

Los elementos del método

1 Las familias de criterios

Hay muchísimos criterios de segmentación, y las listas cambian según el manual y el autor. Las tablas recogen los más utilizados, a partir de Kotler y Keller (*Marketing Management*) y, para B2B, de Shapiro y Bonoma (1984). Lo importante no es la lista, sino elegir los criterios que explican de verdad cómo compra cada grupo.

En B2C

FAMILIA	QUÉ CAPTURA Y CRITERIOS HABITUALES	FUERZA Y DEBILIDAD
Geográfica	Dónde está: país, región, provincia, municipio, tamaño del municipio, zona urbana o rural, clima	Útil cuando mandan la distribución, la regulación o el clima
Demográfica y socioeconómica	Quién es: edad y generación, sexo, renta, tamaño y etapa de la familia, ocupación, estudios	Fácil de medir y de alcanzar; por sí sola predice mal el comportamiento
Psicográfica	Qué valora y cómo vive: estilo de vida, valores, personalidad, aficiones, opiniones	Da mucha comprensión; es difícil de identificar en la práctica

FAMILIA	QUÉ CAPTURA Y CRITERIOS HABITUALES	FUERZA Y DEBILIDAD
Conductual	Qué hace: ocasión de compra, beneficio que busca (calidad, servicio, ahorro, rapidez), tipo de usuario (no usuario, antiguo, potencial, nuevo, habitual), intensidad de uso, fidelidad, fase de compra (no nos conoce, nos conoce, se informa, quiere comprar), actitud ante el producto	Puede predecir mucho cuando hay datos de comportamiento suficientes; describe lo ocurrido y no siempre explica por qué
Por necesidad o por job (lo que el cliente intenta conseguir; ver Jobs to Be Done)	Qué intenta resolver	Puede ser especialmente útil para diseñar la oferta cuando explica diferencias reales de comportamiento; exige investigación y no es siempre mejor que las demás

La segmentación por el beneficio que busca el cliente tiene un origen conocido: Haley (1968) observó que los compradores de un mismo producto, la pasta de dientes, buscaban beneficios muy distintos (sabor y aspecto, dientes blancos, prevención de caries o precio) y defendió que esos grupos explicaban mejor la compra que la edad o la renta.

Otro criterio muy útil en la práctica es la rapidez con la que el cliente adopta las novedades (ver **Difusión de innovaciones**).

En B2B la lógica cambia: el cliente es una organización y quien decide es un grupo de personas.

NIVEL	CRITERIOS HABITUALES	LA PREGUNTA QUE RESPONDE
Datos de la empresa	Sector (CNAE), tamaño (empleados, establecimientos, facturación), ubicación	¿Qué sectores, tamaños y zonas atendemos?
Cómo opera	Tecnología que usa, intensidad de uso de nuestra categoría, capacidades internas	¿Qué clientes necesitan mucho o poco de nosotros?
Cómo compra	Compras centralizadas o descentralizadas, quién tiene más peso (técnicos, finanzas, dirección), relación actual con sus proveedores, forma de comprar (contrato, licitación, alquiler), criterios de compra (calidad, servicio, precio)	¿A qué tipo de comprador nos dirigimos?
Situación	Urgencia, aplicación concreta, tamaño del pedido	¿En qué situaciones somos la mejor opción?
Quién decide y cómo es	Rasgos de las personas que deciden: actitud ante el riesgo, fidelidad a sus proveedores, afinidad con nuestra forma de trabajar	¿Con qué personas tenemos más opciones?

Shapiro y Bonoma propusieron recorrer estos niveles de fuera a dentro. Los de fuera son fáciles de medir; los de dentro son más sutiles y difíciles de conocer, pero suelen explicar mejor por qué compra un cliente.

> / **CONSEJO** · BM
>
> En B2B y en la empresa mediana conviene comprobar si la segmentación por datos de la empresa (sector, tamaño) distingue lo suficiente: dos empresas del mismo sector y tamaño pueden comprar de forma muy distinta. Cuando no distingue, el corte que suele aportar más mezcla **cómo compra** con **qué problema resuelve**. Eso obliga a hablar con clientes, no solo a explotar el ERP. Es una hipótesis de trabajo que hay que contrastar en cada caso, no una regla según el tipo de mercado.

/ PARA TENER EN CUENTA

En B2B se segmentan empresas, pero se vende a personas. Dentro de cada segmento conviene identificar quién interviene en la compra (quién prescribe, quién decide, quién paga y quién usa) y con qué criterio. Estos papeles proceden del concepto de centro de compras, que completa los niveles de Shapiro y Bonoma. Una forma práctica de ordenarlo es un mapa de segmentos y decisores, como este de un fabricante de materiales de construcción (ejemplo ilustrativo):

TIPO DE CLIENTE	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	QUIÉN DECIDE O PRESCRIBE
Público	Administración	Ayuntamientos	Técnico municipal; concejal
Público	Administración	Comunidad autónoma	Técnico
Privado	Particulares	Vivienda propia	Propietario; arquitecto
Privado	Empresas	Industria	Gerente; ingeniería; técnico interno
Privado	Promotoras	Obra nueva	Promotor; arquitecto

2 Los criterios de calidad de un segmento

Un segmento debería cumplir seis condiciones. Las listas varían según el autor (Kotler, por ejemplo, habla de segmentos medibles, sustanciales, accesibles, diferenciables y accionables), pero la lógica es la misma:

- **Diferenciable:** se comporta distinto de los demás en algo que importa. Si dos segmentos responden igual a todo, son uno.
- **Identificable:** podemos saber a qué segmento pertenece un cliente concreto con la información que tenemos o que podemos conseguir. Si un comercial no puede asignar un cliente, el segmento no es operativo.
- **Alcanzable:** hay una forma de llegar a él: un canal, un medio, una red comercial.
- **Sustancial:** tiene tamaño suficiente, en clientes o en valor, para justificar un tratamiento propio.
- **Estable:** mantiene sus rasgos el tiempo suficiente para que merezca la pena diseñar algo para él.
- **Accionable:** cambia algo de lo que hacemos. Es el criterio que convierte una clasificación en una decisión.

/ CONSEJO · BM

El filtro decisivo es el último, y conviene aplicarlo primero. Antes de construir el modelo, hay que preguntarse: **si el resultado fuera este, ¿qué haríamos distinto?** Si la respuesta es nada, el corte no merece el trabajo.

/ IMPORTANTE

No hay un número correcto de segmentos. Depende de cuántos tratamientos distintos puede diseñar y sostener la organización. Las cifras que circulan como estándar no tienen base documentada y conviene no usarlas como referencia.

3 Dos caminos para construir los segmentos

En la práctica se combinan:

- **A priori.** Se eligen criterios por hipótesis y se clasifica la base de clientes. Por ejemplo, se decide de antemano separar por forma de compra (contrato, pedido puntual, licitación) y se asigna cada cliente. Es rápido, barato y útil cuando hay una hipótesis sólida. Riesgo: confirmar lo que ya se creía.
- **A posteriori.** Se recoge información (de comportamiento, de necesidades, de compra) y se buscan agrupaciones en los datos, con técnicas estadísticas o

con un análisis cualitativo estructurado de entrevistas. Es más costoso y puede descubrir algo que no se sabía. Riesgo: producir grupos estadísticamente nítidos que no sirven en la operación.

En los dos casos, el trabajo no termina en el corte. Falta lo que lo convierte en decisión: **describir cada segmento, dimensionarlo, valorar su atractivo, decidir a cuáles nos dirigimos y qué hacemos distinto con cada uno.** Wind (1978), en una de las revisiones clásicas de la investigación sobre segmentación, ya insistía en empezar por el problema de dirección que se quiere resolver y situaba la mayor parte de los fracasos en la implantación.

4 Del segmento a la decisión

Con los segmentos construidos, hay que valorarlos con cuatro preguntas, las del visual:

- **Tamaño y crecimiento:** ¿cuántos clientes y cuánto negocio hay, y hacia dónde va?
- **Rentabilidad y valor esperado del cliente:** ¿cuánto margen deja y cuánto tiempo se queda el cliente? (ver el elemento 5).
- **Coste de servirlo:** ¿cuánto esfuerzo comercial, logístico y de servicio exige?
- **Nuestra posición frente a la competencia:** ¿tenemos algo que nos haga mejores para este grupo?

Después hay que priorizar: no todos los segmentos elegidos reciben el mismo esfuerzo. Y hay que decir con claridad a cuáles se renuncia. Elegir también es renunciar.

Para cada segmento elegido hay que poder responder:

- qué propuesta de valor recibe: por qué nos elegiría;
- con qué oferta y qué nivel de servicio;
- por qué canal;
- a qué precio y en qué condiciones;
- con qué mensaje;
- con qué esfuerzo comercial: cuánto tiempo y recursos le dedicamos.

> **/ CONSEJO** · BM
> Criterio de revisión: si dos grupos no generan ninguna decisión ni ningún tratamiento distinto, hay que cuestionar si separarlos es útil en la práctica.

5 El valor del cliente en el tiempo (Customer Lifetime Value, CLV)

El **Customer Lifetime Value (CLV)** estima el valor económico futuro que esperamos obtener de un cliente durante su relación con la empresa.

No mide solamente su facturación ni su rentabilidad histórica. Considera la contribución económica de las compras futuras y las expectativas de continuidad de la relación.

¿Por qué importa para segmentar?

Porque dos segmentos pueden tener una facturación similar y generar un valor económico futuro muy diferente.

El CLV ayuda a comparar oportunidades, priorizar segmentos y orientar los recursos comerciales.

> **/ IMPORTANTE** · BM
> Es una estimación, no una cifra exacta. Depende de hipótesis sobre compras, márgenes, continuidad y horizonte temporal. Debe incorporar los costes relevantes de atención y utilizarse con sus supuestos explícitos.

Para comprender su fórmula, los métodos de cálculo, las diferencias entre relaciones contractuales y no contractuales y sus aplicaciones comerciales, consultar **Customer Lifetime Value (CLV)**.

Qué no es

CONCEPTO	QUÉ ES	POR QUÉ NO ES LO MISMO
Buyer Persona	Representación de un tipo de comprador y de cómo decide, construida con investigación	Es un **recurso para representar** al cliente, para que los equipos trabajen con una imagen concreta. No divide el mercado ni asigna clientes a grupos; una persona no tiene tamaño ni cuota. Un segmento sí.

CONCEPTO	QUÉ ES	POR QUÉ NO ES LO MISMO
ICP (perfil de cliente ideal)	Perfil del cliente o la cuenta que mejor encaja con lo que ofrecemos; se usa para decidir a quién dirigirse, a quién prospectar y a quién dar prioridad	**Un ICP no es un segmento.** Puede salir de una segmentación, pero **no hay una secuencia universal** que obligue a construirlo siempre después de una segmentación formal: muchas organizaciones lo formulan analizando los clientes que mejor funcionan. Describe encaje, no la estructura del mercado.
Targeting	Elegir a qué segmentos dirigirse	La segmentación describe el mercado; el targeting decide. Si se confunden, se descartan segmentos en el propio análisis, antes de haberlos valorado.
STP	Secuencia de marketing: segmentar, elegir, posicionar	La segmentación es el primer paso de esa secuencia, pero existe fuera de ella: también se segmenta para organizar ventas, diseñar la gama o fijar precios.

/ PARA TENER EN CUENTA

La segmentación de cuentas trabaja en otro plano:

- la segmentación de mercado o de clientes analiza en qué se diferencian los clientes del mercado o de la cartera;
- la segmentación de cuentas clasifica **cuentas concretas, con nombre**, para orientar prioridad, cobertura, nivel de servicio y esfuerzo comercial;
- según el sistema comercial, puede incluir clientes actuales, cuentas objetivo o posibles clientes.

La segmentación de cuentas B2B se desarrolla dentro de **Key Account Management**; la elección de segmentos objetivo, en **STP**.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para segmentar una cartera o un mercado. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Smith ni de ningún autor concreto. Los pasos usan los elementos del método descritos en Entender.

1 **Definir la decisión que la segmentación debe informar**
Este paso evita la mayor parte de los fracasos.

2 **Reunir la información disponible**
Ventas por cliente y producto, comportamiento de compra, histórico de operaciones ganadas y perdidas, y lo que el equipo comercial sabe y no está escrito.

3 **Escuchar al cliente si el corte se basa en necesidades**
y no solo en lo que muestran los datos de compra (**Voice of Customer**).

4 **Formular hipótesis de corte y contrastarlas con los datos**

5 **Construir los segmentos**
Describirlos y ponerles un nombre que la organización reconozca.

6 **Dimensionar y valorar cada segmento**
Tamaño, crecimiento, rentabilidad actual, valor esperado del cliente, nuestra posición y coste de servir.

7 **Elegir a qué segmentos nos dirigimos y decir en voz alta a cuáles no**

8 **Definir el tratamiento diferenciado de cada segmento elegido**

9 **Instalar la segmentación en los sistemas**
Codificar el segmento en el CRM o el ERP y usarlo en los informes de gestión. Una segmentación que no vive en los sistemas dura hasta la siguiente reorganización.

/ CONSEJO · BM

Antes de segmentar, conviene mirar tres cosas: qué parte de la facturación y del margen se concentra en pocos clientes, cuánto varía el coste de servir de un cliente a otro y si algunos grupos que intuimos compran de forma distinta. Es frecuente que el margen por cliente no esté calculado, y ese cálculo, por sí solo, ya cambia la conversación.

/ CONSEJO · BM

Si se hacen entrevistas con clientes de distintos perfiles y con la red comercial para entender cómo compran y qué resuelven, su número depende de lo distinto que sea el mercado y de cuándo dejan de aparecer patrones nuevos, no de una cifra fija.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En la empresa mediana y en B2B, el punto de partida suele ser una cartera construida por acumulación histórica: clientes muy distintos servidos de la misma forma. Hay dos **hipótesis frecuentes que conviene contrastar** en el diagnóstico (no son regularidades documentadas):

- que el corte relevante no sea el sector, sino la forma de comprar;
- que exista un grupo de clientes pequeños y exigentes que consuma una parte desproporcionada de la capacidad comercial.

Comprobar ambas con los datos de la empresa suele aportar más que afinar el modelo estadístico.

Kit práctico

Ficha de segmento

/ EJEMPLO

Una ficha por segmento. Ejemplo con el segmento prioritario de la empresa de gestión de residuos industriales del caso siguiente:

CAMPO	CONTENIDO
Nombre del segmento	Industria mediana con residuos peligrosos
Qué lo define (criterio que lo distingue)	Genera residuos peligrosos con regularidad y no tiene un responsable ambiental a tiempo completo
Cómo se identifica a un cliente de este segmento	Figura en el registro autonómico de productores de residuos peligrosos y tiene entre 50 y 250 empleados; en la primera visita se confirma que no tiene un responsable ambiental a tiempo completo
Tamaño y crecimiento estimados (y fuente)	Unas 420 empresas en nuestra zona, de las que atendemos 95; crece con cada endurecimiento de la normativa (registro autonómico y estimación propia)
Qué problema resuelve con nuestra categoría	Cumplir la normativa sin riesgo de sanción y sin dedicar a una persona a papeles y trámites
Cómo compra y quién decide	Contrato anual; decide el gerente o el responsable de calidad; pesa más la tranquilidad que el precio por tonelada
Nuestra posición y cuota estimada	Cuota del 23 %; somos el único gestor de la zona que se ocupa de toda la documentación
Rentabilidad actual y coste de servir	Margen medio de 9.000 € por cliente al año; coste de servir moderado (una visita trimestral y la gestión documental)
Valor esperado (CLV estimado, en rango, con sus supuestos)	Entre 24.000 y 31.000 € por cliente, con margen estable, retención del 80 % al 85 % y descuento del 10 %
Propuesta de valor específica	«Usted produce; nosotros nos ocupamos de que todo lo relativo a sus residuos esté en regla»
Tratamiento diferenciado: oferta, canal, precio, servicio, esfuerzo comercial	Contrato con gestión documental incluida, aviso de cambios normativos, precio cerrado anual, un técnico asignado y visita comercial a las 325 empresas que todavía no son clientes
¿Nos dirigimos a él? Decisión y razón	Sí, prioridad 1: valora lo que mejor hacemos, paga por ello y hay mucho mercado potencial en la zona

Preguntas de control

- ☐ Si el resultado fuera este, ¿qué haríamos distinto? Si nada, el corte sobra.
- ☐ ¿Puede un comercial saber, ante un cliente concreto, a qué segmento pertenece? Si no, no es operativo.
- ☐ ¿Estamos segmentando por lo que el cliente **es** o por lo que el cliente **hace y necesita**?
- ☐ ¿Hemos valorado los segmentos por su valor esperado o solo por lo que facturan hoy?
- ☐ ¿A qué segmentos hemos decidido no dirigirnos? Si la respuesta es ninguno, no ha habido decisión.
- ☐ ¿Dónde vive esta segmentación: en un informe o en el CRM?

Dos ejemplos de segmentación

/ EJEMPLO

Empresa de gestión de residuos industriales.

/ EJEMPLO

Librería independiente.

> «Clasificábamos a los clientes por sector y por toneladas recogidas, y a todos les dábamos el mismo servicio. Al segmentar por cómo compran y qué necesitan salen cuatro grupos: grandes plantas que licitan cada año y deciden por precio por tonelada; industria mediana con residuos peligrosos, que necesita cumplir la normativa sin riesgo y sin dedicar a nadie a los papeles; talleres y pequeñas industrias con recogidas esporádicas; y obras que generan picos de residuos durante unos meses. Prioridad 1: la industria mediana con residuos peligrosos, porque paga por la tranquilidad y en nuestra zona hay muchas más empresas de las que atendemos; para ellas, un contrato con toda la documentación incluida y un técnico asignado. Prioridad 2: los talleres, con una ruta mensual de recogida por cuota fija. Renunciamos a las licitaciones de las grandes plantas: solo ganamos si somos los más baratos y nos dejan sin margen. Las obras se atienden por teléfono, sin esfuerzo comercial. El segmento queda registrado en el CRM, y la lista de empresas medianas de la zona que todavía no son clientes pasa al plan comercial.»

> «Vendíamos de todo a todos y competíamos en precio con la venta por internet, que siempre gana. Al segmentar por la ocasión de compra y lo que busca cada cliente salen cuatro grupos: lectores habituales, que compran varios libros al mes y valoran que les recomendemos; familias que compran los libros de texto en septiembre; personas que buscan un regalo y no saben qué elegir; y compradores de superventas, que miran solo el precio. Prioridad 1: los lectores habituales, con un club de lectura, recomendaciones personalizadas y encargos en 24 horas. Prioridad 2: el regalo, con una mesa de recomendaciones por edad, envoltorio cuidado y tarjeta regalo. Los libros de texto se mantienen con reserva en línea, sin esfuerzo comercial adicional. Renunciamos a competir en precio en los superventas: ahí no podemos ganar.»

En los dos casos, la segmentación incluye clientes actuales y potenciales, prioriza, renuncia y cambia lo que la empresa hace con cada grupo.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Segmentar por criterios administrativos	Los grupos se forman con los datos que hay a mano (sector, tamaño, zona) y no explican por qué compra nadie; la oferta sigue sin encajar.	Preguntar si el criterio predice comportamiento antes de usarlo.
Segmentos que no se pueden identificar en la práctica	El modelo es elegante, pero ningún comercial sabe a qué segmento pertenece su cliente, y la segmentación no se aplica.	Exigir una regla de asignación operativa para cada segmento.
Confundir segmentación con buyer persona, ICP o targeting	Se describe a un cliente tipo o se elige a quién dirigirse sin haber entendido la estructura del mercado.	Ver «Qué no es», en Entender.
Demasiados segmentos	La organización no puede diseñar ni sostener tantos tratamientos y acaba tratando a todos igual.	Tantos segmentos como tratamientos distintos se puedan sostener.
Priorizar por la facturación pasada	Se dedica el esfuerzo a quien más compró, aunque se vaya a ir, y se descuida a quien más valor puede dar.	Valorar los segmentos por su valor esperado y su coste de servir.
No decidir a quién no dirigirse	El esfuerzo se reparte entre todos los segmentos y ninguno recibe lo suficiente.	El resultado incluye la lista de segmentos descartados.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Segmentación que no entra en los sistemas	La segmentación vive en un informe y desaparece en la siguiente reorganización.	Codificar el segmento en el CRM o el ERP desde el inicio.
Confundir el corte con la propuesta	Se cree que tener segmentos ya es tener una estrategia para cada uno.	El segmento es el destinatario; la propuesta es otra pieza (**Customer Value Proposition**).

Limitaciones

- **Es una fotografía.** Los clientes cambian de segmento y los segmentos se desdibujan.
- **Depende de la calidad de los datos,** que en muchas empresas medianas es escasa fuera de la facturación.
- **Los métodos estadísticos pueden producir grupos nítidos y sin sentido de negocio.** El juicio no es opcional.
- **Ningún esquema recoge todas las diferencias.** Siempre habrá clientes que no encajan, y conviene decidir de antemano qué se hace con ellos.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

La segmentación es el eje de buena parte de nuestro trabajo en GLR Partners. Está en la base de la estrategia de una empresa y en la de cualquier estrategia Go-to-Market (marca, marketing y ventas): sin saber a qué clientes nos dirigimos, ni la propuesta de valor ni el plan comercial se sostienen.

Es también una de las partes más difíciles, en B2C y en B2B. Casi todas las empresas tienen alguna segmentación, pero suele estar hecha con los datos que hay a mano (sector, tamaño, zona) y describe a los clientes sin explicar por qué compran. Nuestro objetivo es llegar a **segmentaciones verdaderas y activables**: grupos que se comportan de forma distinta de verdad y con los que la empresa puede hacer algo distinto mañana.

Para llegar ahí combinamos varias disciplinas de **inteligencia de mercado**: investigación con clientes, cualitativa y cuantitativa; análisis de los datos de la propia empresa (ventas, márgenes, comportamiento de compra); análisis de la competencia; datos sectoriales y tendencias. Ninguna fuente basta por sí sola. La segmentación buena sale de cruzarlas y de contrastar las hipótesis con el equipo comercial, que conoce matices que no están en ningún informe.

Siempre segmentamos **clientes actuales y potenciales**. Segmentar solo la cartera explica el negocio que ya se tiene; incluir el mercado potencial es lo que abre crecimiento.

Y no damos el trabajo por terminado al dibujar los segmentos. Con el comité **priorizamos y decidimos a cuáles renunciar**, definimos qué recibe cada uno (propuesta de valor, oferta, canal, precio y esfuerzo comercial) y dejamos la segmentación instalada en el CRM y en el plan comercial. Una segmentación que no cambia lo que hace la empresa no es una segmentación: es un informe.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Customer Segmentation suele entrar al diseñar o revisar la estrategia comercial, antes de formular la propuesta de valor o de rediseñar la cobertura comercial. Su papel es definir el destinatario: qué grupos de clientes existen y a cuáles conviene dirigirse. No es la estrategia comercial ni la propuesta de valor: es la pieza que las hace posibles.

La lógica del orden es esta: primero se decide a qué clientes, actuales y potenciales, dirigirse; después, qué se ofrece a cada segmento elegido y cómo se describe esa oferta segmento a segmento; por último, cómo se llega a esos segmentos con cobertura, canal y modelo comercial.

> **/ NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Smith ni de ningún autor concreto.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Define los grupos de clientes y elige a cuáles dirigirse.

2 Value Proposition Canvas.
Se rellena por segmento: un canvas para dos segmentos distintos no describe a ninguno.

3 Customer Value Proposition.
Formula y cuantifica la propuesta para cada segmento elegido; sin destinatario no hay propuesta.

4 Go-to-Market Strategy.
Traduce la elección de segmentos en cobertura, canal y modelo comercial.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Voice of Customer** → si el corte se basa en necesidades y no solo en comportamiento observado; aporta la materia prima.
- **Jobs to Be Done** → si queremos segmentar por lo que el cliente intenta conseguir, no por lo que es. Es un criterio potente de segmentación, no un sustituto de la disciplina.
- **Elements of Value (B2C + B2B)** → para caracterizar los segmentos: los elementos de valor que importan cambian de un segmento a otro.
- **Customer Journey Map** → para describir el recorrido del cliente por segmento; segmentos distintos tienen recorridos distintos.
- **STP** → si el trabajo se enmarca en la secuencia de marketing segmentar, elegir y posicionar; STP desarrolla la elección de segmentos objetivo.
- **Key Account Management** → si hay que clasificar cuentas concretas para asignar servicio y esfuerzo comercial (integra la segmentación de cuentas).

05 Profundizar

Origen y evolución

Wendell R. Smith formuló la segmentación de mercado en 1956, en el *Journal of Marketing*, como **estrategia alternativa** a la diferenciación de producto:

- la **diferenciación de producto** parte del producto y lo adapta a un mercado amplio;
- la **segmentación** parte de que la demanda no es igual para todos y ve un mercado heterogéneo como un conjunto de mercados más pequeños y homogéneos, cada uno con sus preferencias.

Después llegaron desarrollos que todavía se usan. Haley (1968) propuso segmentar por el beneficio que busca el cliente. Wind (1978) revisó la investigación sobre segmentación y la orientó a las decisiones de dirección. Shapiro y Bonoma (1984) adaptaron la segmentación a los mercados industriales con su enfoque por niveles. Yankelovich y Meer (2006) criticaron las segmentaciones que describen a los clientes sin ayudar a decidir, y Gupta y Lehmann (2003) dieron una forma sencilla de calcular el valor del cliente.

Los criterios, tipologías y técnicas estadísticas posteriores tienen **autoría diversa** y una evolución acumulativa. Esta ficha no los atribuye a ningún autor concreto ni presenta ninguna lista de criterios como clasificación canónica.

Fuente original

- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3–8. Fuente original del concepto de segmentación como estrategia.

Lecturas recomendadas

- Yankelovich, D. y Meer, D. (2006). Rediscovering market segmentation. *Harvard Business Review*, 84(2), 122–131. Crítica a las segmentaciones que describen a los clientes pero no predicen ni cambian su comportamiento. https://store.hbr.org/product/rediscovering-market-segmentation/R0602G
- Shapiro, B. P. y Bonoma, T. V. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, 62(3), 104–110. Segmentación B2B por niveles, de fuera a dentro: datos de la empresa, forma de operar, forma de comprar, situación y características de quien compra.
- Gupta, S. y Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9–24. https://doi.org/10.1002/dir.10045. Referencia para el CLV: defienden tratar y valorar a los clientes como activos de la empresa y proponen una fórmula simplificada y el multiplicador de margen.
- Reinartz, W. y Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, julio de 2002, 86–94. Por qué los clientes fieles no siempre son los más rentables. https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2016/07/11_Reinartz_Kumar_2002.pdf
- Anderson, J. C., Narus, J. A. y van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99. Referencia para pasar del segmento a la propuesta de valor en mercados industriales (ver **Customer Value Proposition**).
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.ª ed.). Pearson. Tablas de variables de segmentación para mercados de consumo y de empresa.

Extensiones y críticas

- Haley, R. I. (1968). Benefit segmentation: A decision-oriented research tool. *Journal of Marketing*, julio de 1968. Origen de la segmentación por beneficio buscado.
- Wind, Y. (1978). Issues and advances in segmentation research. *Journal of Marketing Research*, 1978. Revisión clásica de la investigación sobre segmentación.
- Gupta, S., Lehmann, D. R. y Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1). Efecto de la retención, el margen y el coste de captación en el valor de los clientes. https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/pubfiles/534/Valuing_Customers--JMR_2003.pdf
- Markey, R., du Toit, G. y Allen, J. (2006). Find your sweet spot. Bain & Company. https://www.bain.com/insights/find-your-sweet-spot/
- Dibb, S. y Simkin, L. (2009). Bridging the segmentation theory/practice divide. *Journal of Marketing Management*, 25(3), 219–225. https://doi.org/10.1362/026725709X429728

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Wendell R. Smith (1956) formula la segmentación de mercado como estrategia alternativa a la diferenciación de producto. Los criterios, técnicas y variantes posteriores son de autoría diversa y no se atribuyen a un autor único. (1956) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.