/ METODOLOGÍA

STP

Segmentation, Targeting, Positioning; targeting; elegir el público objetivo; elección de segmentos objetivo

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único; secuencia consolidada en los manuales de Philip Kotler

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

DEFINICIÓN

Conecta segmentar, elegir y posicionar, y ayuda sobre todo a decidir con criterio a qué segmentos dirigirse, cuántos cubrir y a cuáles renunciar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿A qué segmentos debemos dirigirnos, con qué estrategia de cobertura y a cuáles renunciamos, dado su atractivo y nuestra capacidad real de ganar en ellos?

01 Problema que resuelve

STP son las iniciales, en inglés, de tres decisiones encadenadas: **segmentar** el mercado (*Segmentation*), **elegir** a qué segmentos dirigirse (*Targeting*) y **posicionar** la oferta en cada segmento elegido (*Positioning*). En la práctica se usa la palabra inglesa *targeting*, y esta ficha la mantiene. En castellano significa elegir el público objetivo. Es la lógica de base del marketing estratégico: primero se decide a quién servir y después cómo presentarse ante él.

Esta ficha explica el proceso completo como marco de conexión, pero se centra en el paso que suele hacerse peor: **elegir**. Muchas empresas segmentan con cuidado y luego se dirigen a todos los segmentos a la vez, o eligen por costumbre, por el tamaño del segmento o por lo que dice el comercial más insistente. El resultado es un esfuerzo repartido, una oferta que no encaja del todo con nadie y un posicionamiento difuso.

Señales de que puede hacer falta:

- la segmentación existe, pero el plan comercial se dirige a todos los segmentos por igual;
- se eligen segmentos solo porque son grandes o crecen, sin mirar cuánto se gana en ellos ni si podemos ganar;
- nadie sabe decir a qué segmentos hemos decidido **no** dirigirnos;
- el mensaje intenta gustar a todos y no convence a nadie;
- cada responsable defiende «su» segmento y el comité no tiene criterios comunes para decidir.

STP · SEGMENTATION, TARGETING, POSITIONING

Ayuda a elegir a qué clientes dirigirse, a cuáles renunciar y qué lugar queremos ocupar en su mente

LA T ES LA QUE DECIDE | Segmentar describe el mercado. El targeting elige a qué clientes servir y a cuáles no. Sin esa elección no hay posicionamiento.

1 · TRES DECISIONES, EN ESTE ORDEN

Ejemplo inventado: un fabricante mediano de envases industriales

S SEGMENTATION — Segmentar

¿En qué segmentos se divide el mercado, según lo que decide la compra?

Química
Crece poco. Valora el servicio técnico.

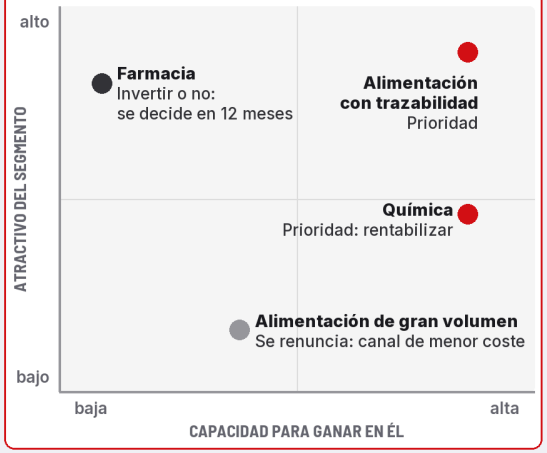
Alimentación con trazabilidad
Debe demostrar el origen de cada lote.

Farmacia
El más rentable. Exige homologaciones.

Alimentación de gran volumen
El más grande. Se compite en precio.

T TARGETING — Elegir el público objetivo

¿Qué segmentos son atractivos, en cuáles podemos ganar y a cuáles renunciamos?



P POSITIONING — Posicionar

¿Qué lugar queremos ocupar en la mente de cada segmento elegido, frente a sus alternativas?

Química
«El proveedor que mejor resuelve los problemas técnicos.»

Alimentación con trazabilidad
«Trazabilidad certificada de cada lote, sin papeleo para el cliente.»

Farmacia: sin posicionamiento hasta decidir si se entra.

Para escribirlo:

Para [segmento y necesidad], somos [con qué nos compara] que [diferencia principal].

RESULTADO Dos segmentos prioritarios, una inversión a decidir y una renuncia clara. Con eso ya se pueden repartir los recursos.

2 · CÓMO SE ELIGE (LA T)

1. **Atractivo del segmento**
   Cuánto vale y cuánto crece, y cuánto se puede ganar en él: competencia, poder de los clientes, sustitutos…
2. **Capacidad para ganar en él**
   Si tenemos la oferta, el canal, las certificaciones y el equipo, y cómo estamos frente a quien ya lo atiende.

Se valoran por separado, con criterios acordados antes de mirar los segmentos.

Y se decide a cuántos dirigirse:

Indiferenciada	Diferenciada	Concentrada	Micromarketing
una para todos	una por segmento	mucha cuota en pocos	por zona o cliente

3 · LA P NACE DE LA PROPUESTA DE VALOR

PROPUESTA DE VALOR

Todo lo que prometemos al segmento elegido, en beneficios: lo que nos iguala a los competidores y lo que nos diferencia.

Ejemplo: entregas puntuales, precio de mercado, trazabilidad certificada y documentación para auditorías.

POSICIONAMIENTO

La parte diferencial de esa promesa: la que comunicamos activamente para que el segmento nos elija.

Ejemplo: «Trazabilidad certificada de cada lote, sin papeleo para el cliente».

Después la cumplen la marca, el producto, el precio, el canal, el equipo comercial y la experiencia del cliente (Aaker, 1996; Llopis, modelo Brand Core).

SI NO RENUNCIAS A NINGÚN SEGMENTO, NO HAS ELEGIDO.
Y si la elección no cambia el presupuesto, los objetivos comerciales y la propuesta de valor, se queda en el papel.

Fuente: Smith (1956); Ries y Trout (1972, 1981); Abell (1980); Aaker, Building Strong Brands (1996); Keller, Sternthal y Tybout, HBR (2002); Kotler y Armstrong, Principles of Marketing (18.ª ed., 2020); Llopis, Crear la marca global (3.ª ed., 2019); Dibb y Simkin (2001). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Smith (1956); Ries y Trout (1972, 1981); Abell (1980); Aaker, Building Strong Brands (1996); Keller, Sternthal y Tybout, Harvard Business Review (2002); Kotler y Armstrong, Principles of Marketing (18.ª ed., 2020); Llopis, Crear la marca global (3.ª ed., 2019), modelo Brand Core; y Dibb y Simkin (2001). Textos de cada decisión, mapa de atractivo y capacidad para ganar, ejemplo ilustrativo y estructura en tres partes: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Al preparar un plan de marketing o un plan comercial y decidir dónde concentrar recursos.
- ✓ Al entrar en un mercado, un país o una categoría nuevos.
- ✓ Al lanzar o reposicionar una línea de producto.
- ✓ Cuando hay que priorizar entre varios segmentos con recursos limitados.
- ✓ Cuando el comité necesita un lenguaje común para discutir a quién servimos y por qué.

> / EJEMPLO
> Un fabricante mediano de envases industriales vende a alimentación, química y farmacia. Tras segmentar, descubre que farmacia es el segmento más rentable, pero exige homologaciones que no tiene; química crece poco pero valora su servicio técnico; y alimentación es el más grande y el más disputado en precio. El problema ya no es describir el mercado: es decidir dónde concentrarse y a qué renunciar.

> / EJEMPLO
> Una cadena mediana de gimnasios, con doce centros en una región, distingue cuatro segmentos: jóvenes que solo buscan precio; profesionales que quieren clases dirigidas a primera hora o a última; mayores de 55 años que buscan salud y un trato cercano; y familias que quieren actividades para sus hijos. El de los jóvenes es el más numeroso, pero lo dominan cadenas de bajo coste con las que no puede competir en precio. Decide concentrarse en los profesionales, donde ya es fuerte; desarrollar el segmento de mayores con un programa propio con fisioterapeutas; atender a las familias sin invertir más; y dejar de hacer campañas de precio para los jóvenes. Con esa elección cambian los horarios, la formación de los monitores y la publicidad.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hay segmentos definidos.** Primero hay que segmentar: **Customer Segmentation**.
- × **Si la pregunta es qué ofrecemos al segmento elegido y por qué debería preferirnos.** Para eso está **Customer Value Proposition**.
- × **Si hay que construir o revisar el posicionamiento de marca en profundidad.** Para eso está **Brand Positioning**.
- × **Si hay que decidir el nivel de precio frente a los competidores.** Para eso está **Price Positioning / mapa precio–valor**.
- × **Si la decisión es sobre cuentas concretas, con nombre, en B2B.** La selección y priorización de cuentas se trabaja en **Key Account Management**.

02 Entender

Qué es

STP es una **secuencia de tres decisiones** que conecta el conocimiento del mercado con la oferta:

1. **Segmentación:** dividir el mercado en grupos de clientes que se comportan de forma distinta.
2. **Targeting (elegir el público objetivo):** decidir a cuáles de esos grupos nos dirigimos y con qué estrategia de cobertura.
3. **Posicionamiento:** definir el lugar que queremos que ocupe nuestra oferta en la mente del cliente de cada segmento elegido, frente a sus alternativas.

El orden importa: no se puede posicionar sin saber ante quién, y no se puede elegir sin haber segmentado. Kotler y Armstrong presentan el proceso en cuatro pasos, porque separan la **diferenciación** (qué nos hace distintos) del **posicionamiento** (cómo queremos que se nos perciba). La lógica es la misma.

STP no tiene un autor único ni un artículo original. Reúne ideas de autores distintos, y la secuencia se consolidó en los manuales de marketing de Philip Kotler (ver Profundizar).

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> La segmentación describe el mercado. El targeting decide. El posicionamiento comunica esa decisión. Una empresa que segmenta y posiciona sin elegir de verdad ha hecho dos análisis y ninguna estrategia.

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

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), las tres decisiones en su orden, cada una con su nombre en inglés, su pregunta y un ejemplo inventado: un fabricante mediano de envases industriales. La T, el targeting, va en el centro y destacada, porque es la decisión que más se descuida. A la derecha, arriba (2), cómo se elige y a cuántos segmentos dirigirse; abajo (3), cómo nace el posicionamiento de la propuesta de valor.

Los tres pasos, en breve

1 Segmentación

Consiste en dividir el mercado en grupos de clientes que se parecen entre sí en lo que decide su compra y ante los que tiene sentido actuar de forma distinta. Los criterios (demográficos, conductuales, por necesidad, firmográficos en B2B), los requisitos de un buen segmento y el método se desarrollan en **Customer Segmentation**. STP parte de su resultado: una lista de segmentos descritos y dimensionados.

2 Targeting

Es el paso que desarrolla esta ficha. Responde a tres preguntas:

- ¿Qué segmentos son atractivos?
- ¿En cuáles podemos ganar, con nuestros recursos y objetivos?
- ¿A cuántos nos dirigimos y con qué estrategia de cobertura?

3 Posicionamiento

Una vez elegidos los segmentos, hay que decidir cómo queremos que nos vea cada uno frente a sus alternativas: qué nos hace distintos y por qué debería preferirnos. El posicionamiento de marca se desarrolla en **Brand Positioning**; el contenido concreto de lo que ofrecemos y su cuantificación, en **Customer Value Proposition**; y la posición de precio frente a los competidores, en **Price Positioning / mapa precio–valor**. El posicionamiento se lleva después a la oferta concreta a través del **Marketing Mix**.

El posicionamiento y la propuesta de valor van juntos. La propuesta de valor es todo lo que prometemos al segmento elegido, expresado en beneficios: lo que nos pone a la altura de los competidores y lo que nos diferencia de ellos. El posicionamiento es la parte diferencial de esa promesa: la que comunicamos activamente para que el segmento nos elija. Los autores de referencia lo explican de formas que encajan entre sí:

- **Aaker** (*Building Strong Brands*, 1996) define la posición de marca como la parte de la identidad y de la propuesta de valor que se comunica activamente al público objetivo y que muestra una ventaja frente a los competidores (ver **Aaker Brand Identity**).
- **Kotler y Armstrong** llaman propuesta de valor al conjunto completo de beneficios sobre el que se posiciona una marca.
- **Kotler y Keller** presentan la propuesta de valor como el resultado de posicionar: una razón clara para que el público objetivo compre.
- **Keller, Sternthal y Tybout** (*Harvard Business Review*, 2002) separan, dentro de lo que se promete, los puntos de paridad (lo que nos pone a la altura de las alternativas) y los puntos de diferencia (lo que nos hace preferibles). Se desarrollan en **Brand Positioning**.

> **/ EJEMPLO**
>
> En el caso del visual, la propuesta de valor para el segmento de alimentación con trazabilidad incluye entregas puntuales, un precio en línea con el mercado, la trazabilidad certificada de cada lote y documentación lista para las auditorías del cliente. Las dos primeras ponen a la empresa a la altura de los competidores; las dos últimas la diferencian. El posicionamiento se queda con la diferencia: «Trazabilidad certificada de cada lote, sin papeleo para el cliente».

Una frase para escribir el posicionamiento. Kotler y Armstrong proponen una frase con cuatro piezas: «Para [segmento y necesidad], nuestra [marca] es [concepto] que [diferencia]». El visual usa esa frase en forma simplificada. La versión completa, que añade la alternativa principal frente a la que nos comparamos, está en **Brand Positioning**.

> / **NOTA** · BM
>
> En esta biblioteca, la propuesta de valor se formula y se cuantifica en **Customer Value Proposition** y se construye beneficio a beneficio, frente a la competencia, con el **Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis**. El posicionamiento de marca se formula en **Brand Positioning**. El **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** une las tres piezas en un mismo núcleo: identidad, propuesta de valor y posicionamiento.

Los elementos del targeting

1 Evaluar el atractivo de cada segmento

Kotler y Armstrong proponen valorar los segmentos con tres factores. Los dos primeros miden el atractivo del segmento en sí; el tercero mira a la empresa y se trabaja en el elemento 2:

- **Tamaño y crecimiento del segmento.** Si tiene el volumen y el ritmo de crecimiento adecuados para nosotros. «Adecuado» no significa «el mayor»: un segmento grande puede exigir recursos que no tenemos y atraer a los competidores más fuertes.
- **Atractivo estructural.** Si se puede ganar dinero de forma sostenida en él: intensidad de la competencia, posibilidad de que entren otros, sustitutivos, poder de los clientes y de los proveedores.
- **Objetivos y recursos de la empresa.** Si encaja con lo que la empresa quiere conseguir a largo plazo y si tiene las capacidades para ganar en él.

Qué mirar: tamaño en valor y en unidades, crecimiento esperado, márgenes del segmento, número y fuerza de los competidores, poder de negociación de los clientes, coste de servir.

Implicación práctica: el tamaño se estima con **Market Sizing** y el atractivo estructural se analiza con **Five Forces** aplicado al segmento. Son dos preguntas distintas: cuánto vale y cuánto se puede ganar.

> / **PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> El valor de un segmento no es solo su facturación actual. Si los clientes permanecen mucho tiempo, un segmento mediano puede valer más que uno grande de clientes volátiles. El valor esperado del cliente en el tiempo (CLV) se trata en **Customer Segmentation**.

2 Contrastar el atractivo con nuestra capacidad para ganar

Un segmento atractivo no es una buena elección si no podemos ganar en él. Kotler y Keller resumen la evaluación en dos preguntas: el **atractivo global del segmento** y los **objetivos y recursos de la empresa**. Un segmento atractivo puede no convenir si no encaja con lo que la empresa quiere conseguir o si no tiene las capacidades para ofrecer más valor que sus competidores.

Qué mirar: si tenemos la oferta que el segmento exige, el canal para llegar a él, las homologaciones o certificaciones necesarias, la reputación y la capacidad comercial y de servicio; y qué posición tienen los competidores que ya lo sirven.

Pregunta para pensar: si mañana decidiéramos entrar en este segmento, ¿por qué nos elegiría un cliente frente a quien ya le sirve?

> / **CONSEJO** · BM
>
> Conviene leer cada segmento en dos dimensiones separadas: **atractivo del segmento** y **capacidad propia para ganar en él**. Mezclarlas en una sola nota esconde la conversación importante. Un segmento muy atractivo con poca capacidad propia exige invertir o renunciar; uno menos atractivo donde somos fuertes puede ser una base rentable. Es la misma lógica de doble eje que usa **GE/McKinsey Portfolio Matrix** para los negocios, aplicada aquí a segmentos.

3 Elegir la estrategia de cobertura

Kotler y Armstrong describen cuatro estrategias, de la más amplia a la más estrecha. El orden responde a la amplitud de la cobertura, no a una preferencia.

ESTRATEGIA	QUÉ SUPONE	CUÁNDO ENCAJA	RIESGO PRINCIPAL
Indiferenciada (marketing masivo)	Una sola oferta para todo el mercado; se busca lo que los clientes tienen en común.	Producto poco diferenciable; necesidades muy parecidas entre clientes.	Competidores que sirven mejor a segmentos concretos.
Diferenciada (segmentada)	Ofertas distintas para varios segmentos.	Segmentos con necesidades distintas y recursos para atender varios.	Más coste y complejidad en producto, marketing y operaciones.
Concentrada (nicho)	Una cuota alta en uno o pocos segmentos pequeños.	Recursos limitados; segmento con necesidades específicas que conocemos bien.	Dependencia de un segmento que puede cambiar o atraer a competidores grandes.
Micromarketing (local e individual)	Adaptar la oferta y el marketing a zonas concretas o incluso a clientes individuales.	Diferencias locales fuertes; o clientes, como en muchos mercados B2B, que exigen soluciones a medida.	Coste de adaptación y pérdida de economías de escala.

/ IMPORTANTE · BM

En B2B y en las empresas medianas la cobertura concentrada suele ser la opción natural por recursos, pero no es una regla. Lo que importa es que la cobertura elegida sea coherente con la oferta, el canal y la capacidad comercial que la empresa puede sostener.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

La cobertura concentrada se parece a la estrategia de enfoque de **Generic Strategies**, pero no es lo mismo. Porter habla de **cómo** se obtiene ventaja (coste o diferenciación) dentro de un ámbito estrecho; el targeting decide **qué** segmentos forman ese ámbito.

4 Combinar segmentos y productos

Derek F. Abell (1980) propuso cinco patrones para decidir qué combinaciones de producto y segmento se cubren. Kotler los recoge en sus manuales como patrones de selección del mercado objetivo:

- **Concentración en un solo segmento:** un producto para un segmento.
- **Especialización selectiva:** varios segmentos atractivos, sin relación entre sí, cada uno con su oferta.
- **Especialización por producto:** un producto vendido a varios segmentos.
- **Especialización por mercado:** varios productos para un mismo segmento.
- **Cobertura total del mercado:** todos los productos para todos los segmentos.

Implicación práctica: los patrones ayudan a ver de qué depende la ventaja. En la especialización por producto, depende del producto y de la tecnología; en la especialización por mercado, de conocer muy bien a un tipo de cliente. Elegir patrón es elegir qué capacidad hay que proteger.

5 Factores que condicionan la elección

Kotler y Armstrong señalan cinco factores al elegir la estrategia de cobertura:

- **Recursos de la empresa:** con recursos limitados, la concentración suele tener más sentido.
- **Variabilidad del producto:** los productos uniformes admiten una oferta única; los que pueden variar mucho piden diferenciar o concentrar.
- **Fase del ciclo de vida del producto:** al lanzar, suele tener sentido una sola versión; en madurez, diferenciar.
- **Variabilidad del mercado:** si los clientes tienen gustos y comportamientos parecidos, la oferta única puede bastar.

- **Estrategias de los competidores:** si los rivales segmentan, una oferta indiferenciada suele perder.

6 Targeting responsable

Elegir a quién dirigirse también plantea preguntas éticas. Kotler y Armstrong piden que el targeting sirva a los intereses de los segmentos elegidos y no solo a los de la empresa, con especial cuidado con los grupos vulnerables.

> / EVIDENCIA
> Smith y Cooper-Martin (1997) estudiaron cuándo el targeting provoca rechazo. La preocupación aumenta cuando el producto puede causar daño y cuando el segmento es vulnerable, y ese rechazo puede traducirse en reacciones negativas de los consumidores.

> / CONSEJO · BM
> En B2B el riesgo también existe: vender más de lo necesario a clientes con poca capacidad técnica erosiona la confianza. La pregunta útil es si el cliente del segmento elegido sale ganando con nuestra oferta.

Qué no es

- **No es segmentar.** La segmentación describe el mercado; el targeting decide sobre él (**Customer Segmentation**).
- **No es un perfil de cliente ideal (ICP).** El ICP orienta la prospección; puede salir del targeting, pero no sustituye la elección entre segmentos.
- **No es seleccionar cuentas.** En B2B, elegir y priorizar cuentas concretas, con nombre, es otra decisión, que se trabaja en **Key Account Management**. El targeting elige segmentos; la selección de cuentas se hace dentro de ellos.
- **No es una estrategia competitiva completa.** Dice dónde competir dentro de un mercado; cómo obtener ventaja se trabaja con **Generic Strategies** y, en el plano de la estrategia de empresa, con **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para aplicar STP, con el foco en el targeting. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de los criterios recogidos en los manuales de Kotler y de la literatura sobre implementación de la segmentación. No es un procedimiento formulado por un autor concreto. Los pasos usan los elementos descritos en Entender.

1 **Partir de una segmentación útil**
Comprobar que los segmentos están definidos, descritos y dimensionados, y que se puede saber a qué segmento pertenece un cliente. Si no, volver a **Customer Segmentation**.

2 **Acordar los criterios de evaluación antes de mirar los segmentos**
Qué significa «atractivo» y qué significa «capacidad para ganar» para esta empresa, y qué pesa más. Hacerlo antes evita que cada responsable ajuste los criterios a su segmento preferido.

3 **Reunir los datos por segmento**
Tamaño y crecimiento, márgenes, competidores, poder de los clientes, coste de servir y nuestra posición actual.

4 **Valorar el atractivo de cada segmento**
Con los dos primeros factores de Kotler y Armstrong: tamaño y crecimiento y atractivo estructural. Alto, medio o bajo, siempre con razones.

5 **Valorar nuestra capacidad para ganar en cada segmento**
Encaje con los objetivos y recursos de la empresa, oferta, canal, reputación, capacidades y posición frente a quien ya lo sirve.

6 **Situar los segmentos en un mapa de atractivo y capacidad**
Para ver de un vistazo cuáles son prioridad, cuáles exigen inversión y cuáles conviene dejar.

7 **Elegir la estrategia de cobertura y el patrón de producto y segmento**
Teniendo en cuenta los cinco factores que condicionan la elección.

8 **Decir en voz alta a qué segmentos no nos dirigimos**
Y qué se hace con los clientes actuales de esos segmentos: mantenerlos con menos esfuerzo, derivarlos a un canal más barato o dejarlos ir.

9 **Revisar los riesgos, incluidos los éticos**
Dependencia de un segmento, reacción de los competidores, vulnerabilidad de los clientes.

10 **Traducir la elección en propuesta de valor, posicionamiento y recursos**
Para cada segmento elegido, una propuesta de valor, el posicionamiento que nace de ella y una asignación de esfuerzo comercial y de marketing; después, llevarlo al plan (**Marketing Planning**) y a la salida al mercado (**Go-to-Market Strategy**).

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Para valorar la capacidad para ganar, las conversaciones con la red comercial, los distribuidores y los clientes de cada segmento suelen decir más que los informes. Las operaciones ganadas y perdidas por segmento son un buen punto de partida.

/ IMPORTANTE · BM

Dibb y Simkin documentan que muchas segmentaciones fracasan en la implementación, no en el análisis (ver Profundizar). En la práctica, una elección de segmentos que no se traduce en presupuesto, objetivos comerciales y sistemas se queda en el documento.

Kit práctico

Tabla de evaluación de segmentos

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Plantilla de trabajo de Biblioteca Management. Se valora con alto, medio o bajo y con la evidencia que lo sostiene. Va en dos tablas porque el atractivo y la capacidad para ganar se valoran por separado.

Atractivo del segmento

SEGMENTO	TAMAÑO Y CRECIMIENTO	ATRACTIVO ESTRUCTURAL	ATRACTIVO (SÍNTESIS)	EVIDENCIA PRINCIPAL

Capacidad para ganar en él

SEGMENTO	ENCAJE CON OBJETIVOS	OFERTA Y CANAL	POSICIÓN FRENTE A COMPETIDORES	CAPACIDADES Y RECURSOS	CAPACIDAD PARA GANAR (SÍNTESIS)

La evidencia que sostiene cada valoración de capacidad se anota en su misma casilla, en una frase.

> / **IMPORTANTE** · BM
> Si se usan pesos y puntuaciones para ordenar la discusión, deben acordarse antes y leerse como una ayuda, no como una medición. Una diferencia de pocas décimas entre dos segmentos no justifica elegir uno y descartar el otro.

Mapa de atractivo y capacidad

	CAPACIDAD PARA GANAR BAJA	CAPACIDAD PARA GANAR MEDIA	CAPACIDAD PARA GANAR ALTA
Atractivo alto	Invertir para ganar capacidad o renunciar	Desarrollar	Prioridad
Atractivo medio	Vigilar o renunciar	Mantener con criterio	Mantener y rentabilizar
Atractivo bajo	Renunciar	Servir con menos coste o renunciar	Rentabilizar sin invertir

> / **NOTA** · BM
> Lectura orientativa de Biblioteca Management. Las casillas sugieren una conversación, no dictan la decisión.

Ficha de decisión de targeting

CAMPO	CONTENIDO
01 **Segmentos prioritarios y razón**	
02 **Segmentos que se desarrollan con inversión y qué inversión exigen**	
03 **Segmentos a los que no nos dirigimos y qué se hace con sus clientes actuales**	
04 **Estrategia de cobertura (indiferenciada, diferenciada, concentrada, micromarketing)**	
05 **Riesgos principales, incluidos los éticos**	
06 **Recursos asignados por segmento**	
07 **Indicadores y fecha de revisión**	

Preguntas de conclusión

- ¿Qué segmentos son prioridad y qué dos o tres razones lo explican?
- ¿A qué segmentos renunciamos? Si la respuesta es ninguno, no ha habido elección.
- ¿Elegimos segmentos donde podemos ganar, o solo segmentos grandes?
- ¿Qué haremos distinto el próximo trimestre en presupuesto, equipo comercial y oferta?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Fabricante de envases industriales, mercado ibérico.
>
> «Nos concentramos en química y en la parte de alimentación que exige trazabilidad. En química el crecimiento es bajo, pero los márgenes se mantienen, el cliente valora nuestro servicio técnico y los competidores grandes no lo atienden bien. En alimentación con trazabilidad podemos ganar con nuestra certificación actual. Farmacia es atractiva, pero hoy no tenemos las homologaciones: la tratamos como una inversión a decidir en doce meses, no como un objetivo comercial. Dejamos de perseguir la alimentación de gran volumen, donde se compite solo en precio, y atendemos a sus clientes actuales por un canal de menor coste.»

Una conclusión así permite asignar recursos. Una lista de «segmentos interesantes», no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Elegir por tamaño	Se entra en el segmento más grande, que suele ser el más disputado.	Valorar también el atractivo estructural y la capacidad para ganar.
No renunciar a nada	Se elige «un poco de todo» y el esfuerzo se diluye.	Cerrar siempre con la lista de segmentos descartados.
Mezclar atractivo y capacidad en una sola nota	Se esconde si el problema es el segmento o nuestra posición.	Valorar las dos dimensiones por separado.
Ajustar los criterios al segmento preferido	La evaluación confirma lo que alguien ya había decidido.	Acordar criterios y pesos antes de valorar.
Confundir segmentos con cuentas	Se decide sobre clientes concretos sin haber elegido el segmento.	Elegir segmentos; priorizar cuentas dentro de ellos (**Key Account Management**).
Elegir y no cambiar nada	La decisión no llega al presupuesto ni a los objetivos.	Traducir la elección en recursos, objetivos y sistemas.

Limitaciones

- **Depende de la segmentación previa.** Si los segmentos están mal definidos, la elección hereda el error.
- **Es una decisión con datos incompletos.** En empresas medianas, el tamaño y el atractivo de los segmentos se estiman; hay que decirlo y revisar la elección cuando mejora la información.
- **El proceso lineal simplifica.** En la práctica se itera: al trabajar el posicionamiento puede verse que un segmento elegido no es alcanzable, y hay que volver atrás.
- **No dice cómo ganar.** Elegir el segmento no crea la ventaja; hace falta una propuesta de valor y una ejecución a la altura.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, la segmentación y la elección de segmentos son la base de nuestros proyectos de estrategia comercial y de Go-to-Market (**Modelo Go-to-Market GLR Partners**). Antes de hablar de canales, de equipos o de mensajes, hay que decidir a qué clientes queremos servir y a cuáles no.

Lo que más vemos en empresas medianas es una segmentación que existe en un documento, pero que no cambia nada. El equipo comercial visita a todos los clientes por igual, la oferta es la misma para todos y el mensaje intenta gustar a todos. Por eso ponemos el peso en el targeting, es decir, en centrarnos en unos segmentos concretos. Con el equipo de la empresa acordamos los criterios y valoramos cada segmento por su atractivo y por nuestra capacidad real de ganar en él. Terminamos con una lista clara de segmentos prioritarios y de segmentos a los que se renuncia.

Con los segmentos elegidos construimos la propuesta de valor de cada uno, y de ella sale el posicionamiento: la parte diferencial que la marca va a comunicar. Es el mismo camino que seguimos en los proyectos de branding (**Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**). Después lo llevamos al modelo comercial: qué canal atiende a cada segmento, cómo se organiza el equipo comercial y con qué objetivos se mide. Si la elección no llega hasta ahí, se queda en el papel.

glrpartners.com

04 Combinar

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

STP suele entrar al preparar un plan de marketing o comercial, o al decidir la entrada en un mercado. Su papel es conectar el análisis del cliente con la oferta: define a quién servimos antes de decidir qué ofrecemos, cómo nos presentamos y cómo llegamos. No es el plan de marketing: es la decisión que lo orienta.

La lógica del orden es esta: primero se describe el mercado; después se valora cuánto vale y cuánto se puede ganar en cada segmento; con eso se elige; y, por último, se define qué se ofrece y cómo se posiciona y lleva al mercado cada segmento elegido.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. La secuencia segmentar, elegir y posicionar sí procede de la literatura de marketing (manuales de Kotler); las conexiones con las demás herramientas de la biblioteca no las formuló ningún autor concreto.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Define y describe los segmentos.

2 Market Sizing + Five Forces.
Estiman el tamaño de cada segmento y cuánto se puede ganar en él por cómo funciona.

3 STP.
Elige los segmentos objetivo (targeting), la cobertura y a qué se renuncia.

4 Customer Value Proposition.
Formula qué ofrecemos a cada segmento elegido y por qué debería preferirnos.

5 Brand Positioning + Price Positioning / mapa precio–valor.
Definen cómo queremos que nos perciba cada segmento y en qué nivel de precio y valor nos situamos.

6 Marketing Mix.
Traduce el posicionamiento en producto, precio, distribución y comunicación.

Otros complementos útiles

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

- **GE/McKinsey Portfolio Matrix** → si queremos ordenar los segmentos con la lógica de atractivo frente a fuerza competitiva.
- **Key Account Management** → en B2B, si hay que seleccionar y priorizar cuentas concretas dentro de los segmentos elegidos.
- **Go-to-Market Strategy** → para decidir cómo llegar a cada segmento elegido con canal, cobertura y modelo comercial.
- **Marketing Planning** → para integrar la elección de segmentos en objetivos, presupuesto y acciones.
- **Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis** → para construir la propuesta de valor de cada segmento elegido, beneficio a beneficio y frente a la competencia.
- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → si la elección de segmentos forma parte de un proyecto de marca: une identidad, propuesta de valor y posicionamiento.
- **Mental & Physical Availability — familia Ehrenberg-Bass** → para contrastar la elección de segmentos con la necesidad de llegar a toda la categoría (ver Profundizar).
- **5C Analysis** → si antes de segmentar hay que analizar juntos clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto.

05 Profundizar

Origen y evolución

STP **no tiene un artículo original ni un autor único**. Es la unión de ideas de autores distintos, ordenadas después en una secuencia por los manuales de marketing.

- **Segmentación.** Wendell R. Smith la formuló en 1956 en el *Journal of Marketing*, como estrategia alternativa a la diferenciación de producto (ver **Customer Segmentation**).
- **Posicionamiento.** Jack Trout usó el término en un artículo de *Industrial Marketing* de junio de 1969. Al Ries y Jack Trout lo desarrollaron en una serie de tres artículos en *Advertising Age* en abril y mayo de 1972 («The Positioning Era Cometh») y en el libro *Positioning: The Battle for Your Mind* (1981).
- **Patrones de cobertura.** Derek F. Abell describió en *Defining the Business* (1980) las cinco formas de combinar productos y segmentos que después recogen los manuales.
- **La secuencia completa.** Philip Kotler, cuyo *Marketing Management* se publicó por primera vez en 1967, presenta en sus manuales la secuencia segmentar–elegir–posicionar, los factores para evaluar segmentos, las estrategias de cobertura y los factores que condicionan la elección. En *Principles of Marketing*,

con Gary Armstrong, aparece como proceso de cuatro pasos (segmentación, targeting, diferenciación y posicionamiento).

No se ha identificado un texto fundacional de STP ni un autor que reclame la secuencia. Por eso esta ficha habla de **sistematización** en los manuales y no de autoría. No se ha podido verificar en qué edición aparece por primera vez la secuencia con esta forma.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA

  La distancia entre la teoría y la práctica está documentada. Dibb y Simkin estudiaron casos en mercados industriales y describieron barreras en tres momentos: la preparación de la organización antes de segmentar, el propio proceso y la implementación. Su conclusión práctica es que muchas empresas saben segmentar en el papel pero no convierten el resultado en programas de marketing distintos por segmento.

- / EVIDENCIA

  Smith y Cooper-Martin (1997) mostraron que el rechazo al targeting aumenta cuando el producto puede causar daño y el segmento es vulnerable.

- **Límite habitual.** La secuencia es normativa: dice qué decisiones tomar y en qué orden, pero no es un modelo validado empíricamente. Su valor está en la disciplina que impone, no en una capacidad predictiva.

- **Un debate abierto: ¿elegir segmentos o llegar a todos?** Byron Sharp (*How Brands Grow*, 2010) y el Ehrenberg-Bass Institute sostienen que las marcas crecen sobre todo ganando compradores en toda la categoría, y defienden un «marketing masivo sofisticado» en lugar de concentrarse en unos pocos segmentos; Sharp aclara que eso no significa tratar a todos igual. Mark Ritson les respondió en *Marketing Week* (2018) que hacen falta las dos cosas: construir la marca dirigiéndose a toda la categoría y activar las ventas dirigiéndose a segmentos concretos, apoyándose en el trabajo de Les Binet y Peter Field. Ver **Mental & Physical Availability — familia Ehrenberg-Bass**.

- / PARA TENER EN CUENTA

  El debate afecta sobre todo a cómo se reparte la comunicación de marca. Decidir a qué segmentos se dirigen la oferta, el canal y el equipo comercial sigue siendo necesario, sobre todo en B2B y en empresas con recursos limitados.

> / IDEA CLAVE · BM
>
> STP es sólido como lógica de decisión. Donde suele fallar es en elegir de verdad y en llevar la elección a los recursos y a los sistemas.

Fuentes de origen

- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3–8.
- Trout, J. (1969). «Positioning» is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, junio de 1969.
- Ries, A. y Trout, J. (1972). The Positioning Era Cometh. Serie de tres artículos en *Advertising Age*, abril y mayo de 1972.
- Ries, A. y Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall. Capítulo 8, patrones de cobertura.

Libro de referencia

- Kotler, P. y Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Pearson. 18.ª edición, 2020; capítulo 7, «Customer Value-Driven Marketing Strategy: Creating Value for Target Customers». Recoge los factores de evaluación de segmentos, las estrategias de cobertura, los factores de elección y el targeting responsable.
- Kotler, P., Keller, K. L. y Chernev, A. *Marketing Management*. Pearson. 16.ª edición, 2022 (primera edición de Kotler: 1967, Prentice-Hall); capítulo «Identifying Market Segments and Target Customers».

Lecturas ejecutivas recomendadas

- McDonald, M. y Dunbar, I. *Market Segmentation: How to Do It, How to Profit from It*. Primera edición 1995; ediciones posteriores revisadas (Butterworth-Heinemann, 2004; Wiley, 2012). Enfoque práctico, del análisis a la decisión.
- Dibb, S. y Simkin, L. (2001). Market segmentation: Diagnosing and treating the barriers. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 609–625. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00127-3
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press. Relación entre identidad, propuesta de valor y posición de marca.

- Keller, K. L., Sternthal, B. y Tybout, A. M. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–86. https://hbr.org/2002/09/three-questions-you-need-to-ask-about-your-brand
- Llopis Sancho, Emilio. *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. 3.ª edición ampliada y revisada. ESIC Editorial, 2019. Brand Core: identidad, propuesta de valor y posicionamiento.

Extensiones y críticas

- Dibb, S. y Simkin, L. (1994). Implementation problems in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 23(1), 55–63. https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90027-2
- Smith, N. C. y Cooper-Martin, E. (1997). Ethics and target marketing: The role of product harm and consumer vulnerability. *Journal of Marketing*, 61(3), 1–20. https://doi.org/10.1177/002224299706100301
- Sharp, B. (2010). *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*. Oxford University Press.
- Ritson, M. (2 de agosto de 2018). Targeting or mass marketing? The answer is both. *Marketing Week*. https://www.marketingweek.com/mark-ritson-targeting-mass-marketing/

No se han consultado íntegramente los manuales de Kotler: el contenido de targeting se ha cotejado con materiales docentes oficiales de Pearson de Principles of Marketing *(16.ª ed., 2016) y con resúmenes de* Marketing Management *(14.ª ed.). El capítulo y las páginas de Abell (1980) proceden de una fuente secundaria. El artículo de Trout (1969) y la serie de 1972 no se han consultado en su edición original.*

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único ni artículo original. Integra la segmentación (Wendell R. Smith, 1956) y el posicionamiento (Jack Trout, 1969; Al Ries y Jack Trout, 1972 y 1981). La secuencia segmentar–elegir–posicionar y los criterios de targeting se consolidan en los manuales de Philip Kotler (Marketing Management; Principles of Marketing, con Gary Armstrong). Patrones de cobertura: Derek F. Abell (1980). (1956–1981 (componentes); consolidación en manuales posteriores, sin fecha de primera formulación verificada).
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.