

# INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

---

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Decía Darwin que “no sobreviven los más fuertes ni los más inteligentes sino aquellos que mejor se adaptan a los cambios”. El problema es que las empresas no tienen un millón de años para adaptarse y por lo tanto, en el actual contexto de cambio acelerado la clave del éxito de una empresa está en su capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio.

Para ello nada mejor que construir nuevos modelos de negocio en torno a necesidades no cubiertas, lo cual, siguiendo el pensamiento de Clayton Christensen, implica pensar en el mercado en clave de resultados esperados por el cliente y no tanto de productos y servicios. Continuamos así la serie iniciada en la segunda quincena de febrero sobre Innovación del Modelo de Negocio, profundizando en su componente central, el cliente.

El punto de partida es muy sencillo, siendo todos los clientes distintos entre sí, el objetivo es clasificarlos en distintos grupos en función de características comunes y abordarlos de forma diferenciada. Es decir, queremos agrupar nuestros clientes en distintos segmentos con el fin de identificar la mejor propuesta de valor posible para cada uno de ellos. Lo que no es tan sencillo es dar con la clave de la segmentación más adecuada para los objetivos de mercado de la empresa, es decir, identificar los criterios que deben compartir un grupo de clientes para generar con ellos un segmento diferenciado de los demás, que abordaremos de forma diferenciada, con una propuesta de valor a medida.

En un esquema B2C, normalmente se utilizan 3 tipos de criterios de segmentación de consumidores:

- Demográficos: tales como localización geográfica, edad, género, nivel educativo, ingresos, etc.
- Psicográficos: se apoyan en variables como la personalidad, el estilo de vida, intereses, gustos, valores, inquietudes, etc.
- Conductuales: incorpora variables como la sensibilidad al precio, la lealtad de marca, nivel de uso, ocasión del uso, etc.

Tratándose de clientes empresa en un modelo B2B, los criterios más habituales de segmentación son: el sector, el tamaño, la implantación geográfica, el sistema de contratación, el grado de integración vertical y la posición en la cadena de valor.

Sin embargo estos criterios tradicionales son en realidad más adecuados para la **segmentación de mercados** que de clientes. Supongamos una empresa que utiliza los criterios de segmentación B2B de tamaño y sector. La identificación de un segmento tal como “grandes empresas de tecnología informática” nos llevaría a diseñar la misma propuesta de valor para todos los potenciales clientes allí incluidos; lo cual supondría por ejemplo, proponer a Microsoft y Apple la misma oferta de servicios. No hace falta continuar el ejemplo para darse una cuenta de que esto sería un gran error y que estaríamos desaprovechando muchas oportunidades. La clave está entonces en cómo segmentar a los clientes dentro del segmento de mercado “grandes empresas de tecnología informática”; es decir, dentro de un segmento de mercado determinado, distinguir aquellos clientes que tienen algo en común, alrededor de lo cual construiremos una propuesta de valor única para ellos.

En este caso, la pregunta fundamental a responder es ¿qué subgrupos de clientes tienen necesidades comunes no cubiertas de forma satisfactoria, que podríamos satisfacer nosotros con una adecuada propuesta de valor? Haciéndolo, transformamos segmentos de cliente en segmentos de oportunidad, pues identificamos claramente un grupo de potenciales clientes, que independientemente de sus características demográficas, psicográficas o conductuales, necesitan lo mismo de nuestra empresa.

Sin embargo el criterio “necesidad a satisfacer” o “beneficio a proveer” es demasiado amplio como para que exista una receta o procedimiento que funcione para todas las empresas y les garantice una segmentación óptima para su actividad comercial. Existe una amplia variedad de enfoques, muchos de los cuales se han inspirado en los que plantea Arnoldo Hax del MIT y que describimos a continuación:

### **Criterio de la “actitud del cliente y disposición a hacer negocios con nosotros”**

Se trata de una segmentación muy sencilla pero eficaz basada en los tres niveles de lo que los clientes pueden requerir de nosotros.

Yendo de menos a más nos encontramos, en primer lugar, con los clientes que sólo están interesados en comprar un producto estándar al menor precio posible, es decir en hacer una transacción. En este segmento la posibilidad de personalizar nuestra propuesta de valor y hacerla única es prácticamente inexistente. El argumento es el precio y sólo si somos competitivos a este respecto nos interesará atender este segmento.

A continuación tenemos al grupo de clientes que busca apoyo y consejo y que por lo tanto prima el poder contar con cierta ayuda o asistencia por parte de la empresa, ya sea en el proceso de definir la mejor opción de compra, o en la resolución de incidencias durante la posventa.

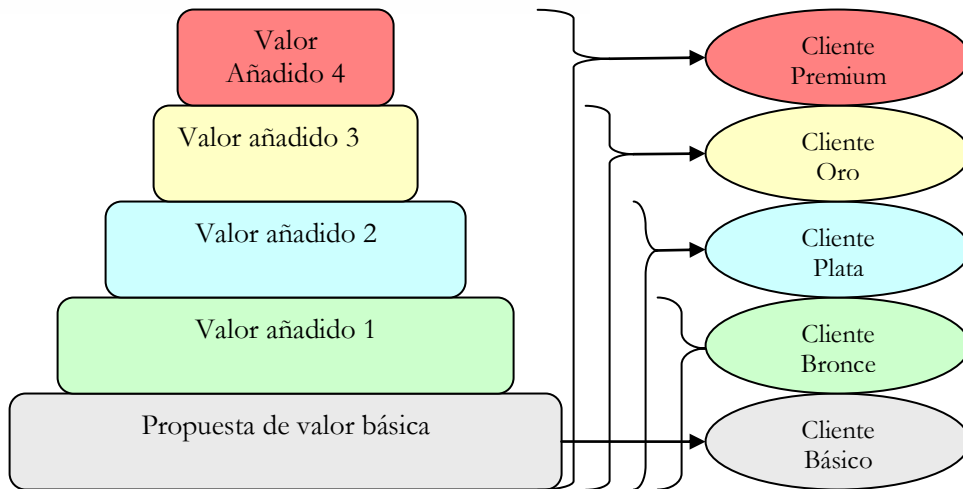
Finalmente tendríamos a los que buscan una “relación duradera”, buscan un servicio completo e integral con una asistencia total a lo largo de toda su relación con la empresa.

Agrupados los clientes en estos tres grupos, la empresa decidirá a cuáles sirve y con qué propuesta de valor única en cada caso. Esta sencilla segmentación es aplicable a prácticamente cualquier modelo de negocio, desde a un supermercado en el que encontramos simultáneamente marca propia, *corners* específicos de una marca y secciones en las que se atiende al cliente uno a uno; a un fabricante de herramientas que decide entre vender a bajo precio en tiendas de bricolaje o hacer *leasings* operativos, con posibilidad de renovar la herramienta al llegar el fin de su vida útil y contar con una de repuesto en caso de que se estropee, a clientes que buscan un servicio completo.

### **Criterio del valor añadido**

En este caso segmentamos la base de clientes en función del grado de valor añadido que desean. Para ello estamos asumiendo que la propuesta de valor es modulable y puede crecer a medida que incorporamos más valor a la misma. La cuestión radica entonces en identificar la sucesión de segmentos que podríamos abordar a medida que vamos añadiendo más valor a nuestro producto o servicio. De este modo ofreceremos a cada segmento el grado exacto de valor añadido que los clientes que lo componen desean. A cada uno su valor relevante, ni más ni menos. Partiendo del producto o servicio básico estándar a buen precio, vamos añadiendo o modificando aspectos que complementen su valor, creando un producto o servicio distinto en cada paso, destinado a un grupo de clientes concreto.

Este modelo de segmentación es el que han adoptado todas aquellas empresas con distintos niveles de servicio, por ejemplo las tarjetas de crédito, clásica, plata, oro y platino o las líneas de acabados de coches “classic”, “elegance” y “avantgarde”, por citar algunos ejemplos.

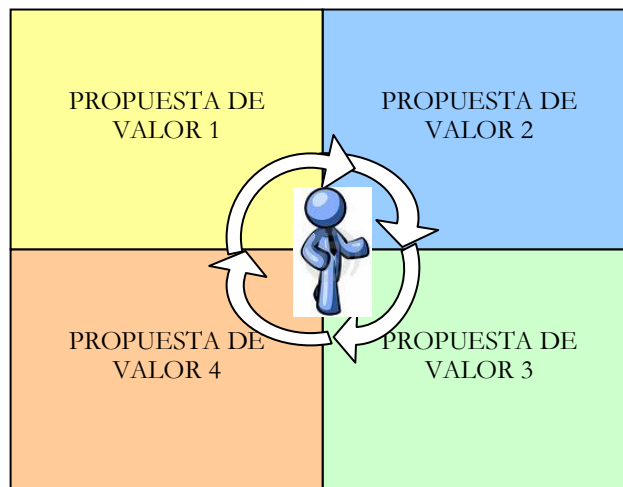


## La fase en el ciclo de vida del cliente

Cuando las necesidades del consumidor van evolucionando a lo largo de su vida, ya sea desde el punto de vista de la edad o del desarrollo profesional, es importante que la empresa consiga capturar esta transformación, no sólo para servir al cliente de la forma más efectiva posible sino para construir un fuerte vínculo que perdure en el tiempo.

Es el caso de las librerías que diferencian las secciones de Infantil, con “Cuentacuentos” y grandes cojines para sentarse en el suelo; Juventud, con una oferta ecléctica con alta rotación de títulos, y Adultos, con colecciones de clásicos y versiones encuadernadas en piel. En este tipo de segmentación, la propuesta de valor para cada fase del ciclo de vida no tiene porque ser incremental sino simplemente distinta; de hecho podría ser que el cliente al pasar de una fase del ciclo a otra necesite no más sino menos valor, pero en todo caso será un valor distinto al anterior. Un buen ejemplo de segmentación atendiendo al desarrollo profesional del cliente es la que llevan a cabo las editoriales de libros de texto para diferenciar la propuesta que hacen en la Universidad a los profesores ayudantes, a los titulares, a los catedráticos y finalmente a los jefes de departamento.

Desde una perspectiva B2B este modelo de segmentación es especialmente útil pues nada tienen que ver las necesidades de una *start up* con las de una empresa en fase de crecimiento, con las de otra que ha llegado a su madurez o incluso ha iniciado el declive.



## **Criterio de la pauta de compra**

Diferenciamos aquí entre los clientes “top”, los sofisticados, los medios y los básicos en función de la expectativa de calidad de los productos y servicios que cada uno de estos grupos se puede permitir comprar normalmente.

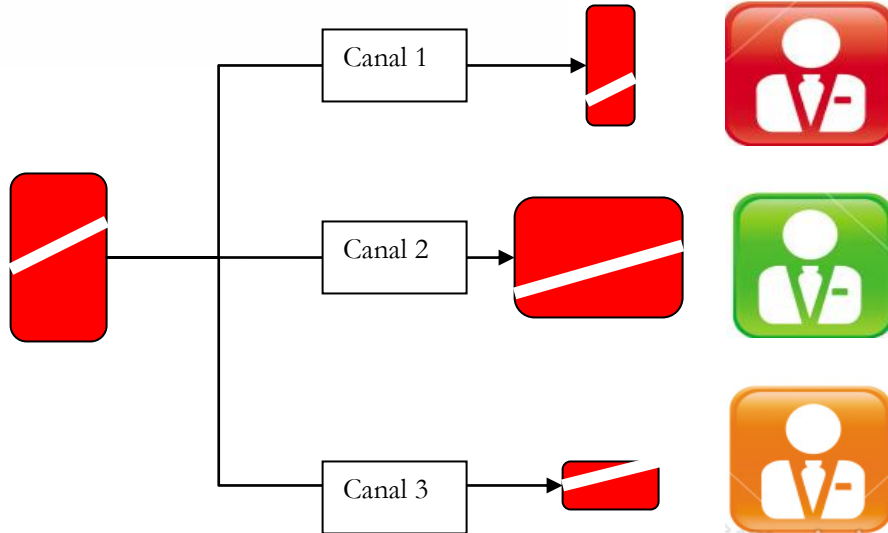
Este modelo es muy habitual en la industria del automóvil donde dentro de una misma marca es posible encontrar una serie de modelos distintos, todos ellos con capacidad para transportar a 5 personas en condiciones de confort y seguridad muy respetables, pero con distintos niveles de acabados, tamaños, etc. No es que el comprador de BMW serie 3 busque una relación con la marca distinta al comprador de un BMW serie 7, ni siquiera estamos hablando de que exista un grupo de clientes para el que el valor aportado por el primero sea mejor que el aportado por el segundo y tampoco lo estamos relacionando con la edad de los clientes...en este caso la segmentación tiene que ver con distintos patrones de consumo que nos dicen, que hay clientes que siempre quieren lo mejor de lo mejor y por lo tanto comprarán antes un serie 7 que un serie 5 o un serie 3.

## **Criterio del canal de distribución**

Cuando la empresa es muy dependiente de terceros para que su producto llegue a los clientes, tiene sentido plantearse una segmentación de este tipo que nos permita una perfecta alineación con nuestro canal de distribución, para evitar cualquier conflicto con él. Se trata entonces de segmentar nuestros clientes en función del canal de distribución que utilizamos para llegar a ellos, por ejemplo, mayoristas puros, proveedores de servicio y socios estratégicos.

Sería esta la situación de empresas como Coca-Cola, que diferencian la propuesta de valor al cliente en un supermercado, en un restaurante o en un torneo por ella patrocinado, respectivamente. Dentro de este criterio podríamos incluir también la segmentación que resulta del uso de distintas “interfaz”

con el cliente. Dicho de otro modo, la distinta relación que tiene la empresa con los clientes que compran por internet, por catálogo o en un punto de venta físico.



Sin duda no están aquí todos los que son pero si son todos los que están. Para cada empresa en cada contexto y para cada propuesta de valor existe una segmentación de cliente vinculada a su propuesta de valor que maximiza su desempeño. La definición de los criterios correctos para construirla es más arte que ciencia, pero se puede ejercitar mediante la constante observación del mercado y el conocimiento de lo que los clientes realmente necesitan y valora. En muchos casos, el haber interpretado esto correctamente ha supuesto la diferencia entre el éxito y el fracaso.

© Fermín Ezquer Matallana  
© Know Square S.L.