





Paso 3: Choose or lose

Prohibido para el marketero: perfilar segmentos según características del producto

1. Segmento de la alcachofa negra (agricultura) 
2. Segmento de las colocaciones de corto plazo (bancos) 
3. Segmento del auto compacto de cuatro plazas 
4. Segmento de café descafeinado 

El vocabulario es de vital importancia para el marketing estratégico

- Si la empresa habla de productos, piensa en productos.
- Si la empresa piensa en productos, diseña estrategias para los productos.
- Si la empresa diseña estrategias para los productos: MIOPIA.

¿En qué negocio está Ud.?

- Brocas o ...
 - Anticorrosivos o ...
 - Colocación de bonos o ...
 - Detergentes o ...
 - Perfumes o ...
 - Editorial o ...
 - Lámparas o ...
 - Puentes de hormigón o ...
- perforaciones?

¿Qué es la segmentación?

¿Qué es la segmentación de mercado?

- Es una de las prácticas de marketing más antiguas y establecidas
- Su lógica es difícil de contrargumentar: está basada en las diferencias entre seres humanos
- Este profesor no conoce ejemplo de una empresa que haya tenido éxito sin segmentar (tácita o explícitamente)

“Los secretos que nos revelan los grandes de este mundo son los intereses que nos rinde el dinero que les prestamos”

Spinello Tolomei
Banquero Lombardo
Paris, 1413

¿Qué es segmentar en el mercado B2B?

- Un ejercicio para formar un mapa mental del mercado
- Un ejercicio que resume el contenido de varios mercados para así tenerlos a todos presente
- La clasificación de empresas clientes que eventualmente puede dar luces de ofertas concretas
- Un procedimiento para ordenar el mercado, de modo de ordenarnos a nosotros mismos

La potencia de segmentar en B2B

- La clasificación permite la búsqueda de otros clientes que caen en la categoría.
- Permite aplicar ofertas similares con rentabilidades similares (copy & paste), lo que implica productividad operacional y administrativa

...pero por sobre todo...

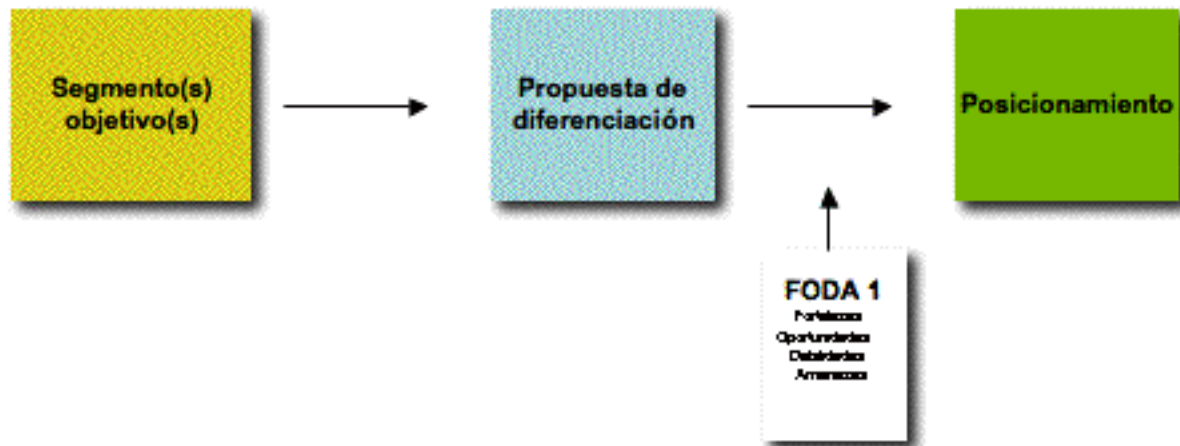
**Permite entregar al cliente lo
que busca**

Aquí se da el mayor impacto
en el proceso creativo del
marketing de una compañía

Algunos fenómenos reales de la segmentación...

1. Es diferente segmentar un mercado donde ya se está, que uno donde se quiere entrar.
2. Las Pymes son segmentadoras innatas, porque sus limitaciones las llevan a trabajar con clientes que comparten características
3. En uno u otro caso, el proceso de segmentar y elegir segmentos puede generar cierto “temor” a la pérdida de oportunidades.

Este es el corazón de una estrategia comercial



¿Por qué segmentar un mercado?

Segmento

i.e. Compradores de autos compactos de poco consumo
Hyundai

Necesidad homogénea

Nicho

i.e. Compradores de superautos pero sobrios a la vez
Aston Martin

Necesidad singular/compleja

Individuo

i.e. Comprador de un auto único en el mundo (hecho a pedido)
Maybach

Necesidad de producto "made to order"

Segmentación pragmática

1. Escribir un **statement** de por qué se está segmentando: el ejercicio puro de segmentar es demandante de tiempo, y muchas veces informativo pero no práctico. Debe haber un motivo lúcido para segmentar: ganar PM, entrar en un nuevo mercado, consolidar esfuerzos, posicionarse mejor.
2. El segmento debe ser **medible**: el tamaño del segmento entrega antecedentes sobre su atractivo, su potencial, e incluso sobre su rentabilidad. Este es un verdadero cable a tierra. No basta con los feelings de *"el mercado da para mucho..."*
3. El segmento debe tener un **tamaño atractivo** para el negocio. De perogrullo. Sin embargo, es impresionante la cantidad de negocios que se inician sin saber el tamaño de su mercado objetivo.
4. El segmento objetivo debe ser realmente **diferente**. Muchas veces los segmentos tienen diferencias "conceptuales" pero no prácticas. Pregunta: ¿Responden dos segmentos en forma diferente a la misma oferta?

Procedimientos de segmentación de mercado

1. Etapa de investigación:

- Hacer un levantamiento del mercado con la más amplia variedad de entrevistados posible.
- Agotar todas las instancias de visiones diferentes de los consumidores.
- Hacer un levantamiento de atributos priorizados, conciencia y clasificaciones de marca, patrones de uso del producto/servicio, actitudes, creencias.
- Ordenar resultados según características particulares de los entrevistados o encuestados.

2. Etapa de análisis:

- Cada patrón común entre grupos de consumidores puede considerarse como candidato a segmento.
- Según como haya sido efectuada la etapa de investigación, el análisis puede ser cuantitativo o cualitativo. En el análisis cualitativo, es importante argumentar los casos que dan origen a un nuevo segmento.

3. Etapa de perfil de segmentos:

- Elaborar el perfil de cada grupo según los patrones o variables que permitieron su segmentación. I.e. Conducta, hábitos, beneficios, necesidades, factores demográficos, etc.
- Dar un nombre distintivo a cada segmento que lo identifique por sus características. I.e. Consumidor arriesgado maduro, conservador juvenil, deportista pasiva, etc.
- No escatimar en detalles sobre el perfil.

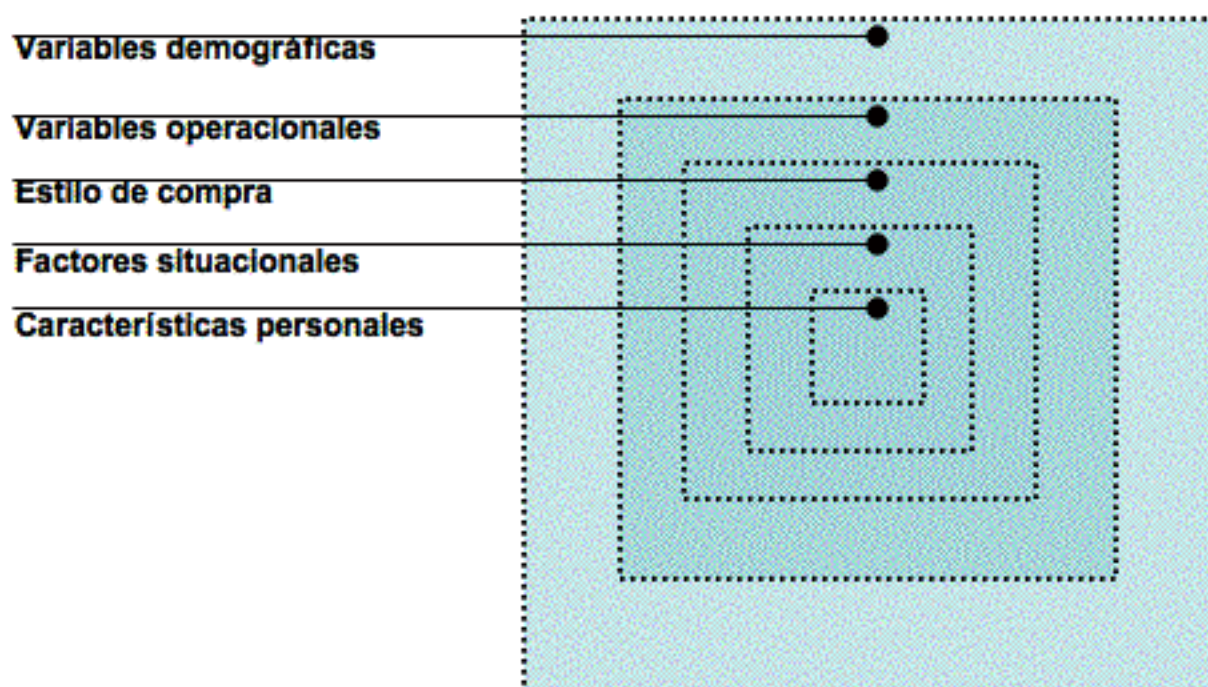


Ejecutar el ciclo con frecuencia debido a que los segmentos cambian

La segmentación B2B es difícil porque....

- Un mismo producto puede tener diferentes aplicaciones
- Un mismo criterio de segmentación (i.e. Rubro industrial) puede albergar clientes muy diferentes en su cultura
- Dependiendo de la variable a usar, se obtendrán diferentes grupos de clientes tomados de un mismo mercado

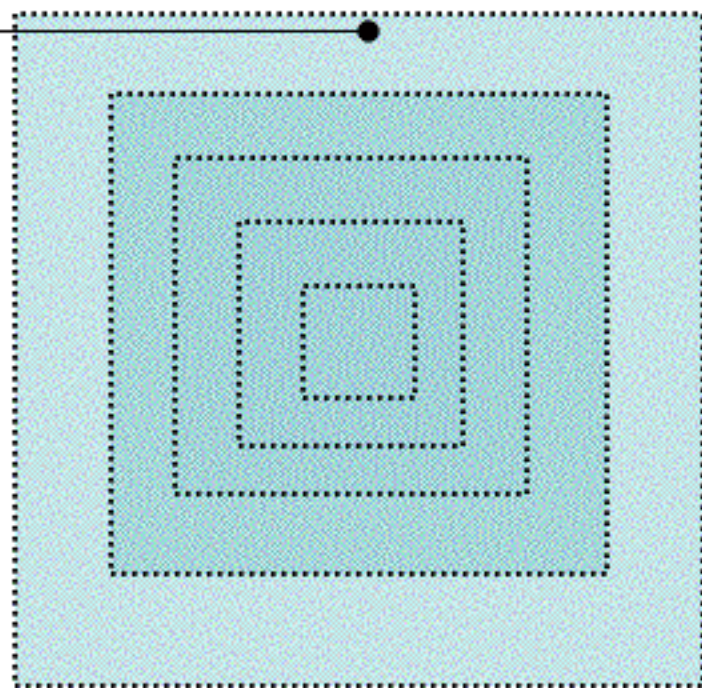
La metodología segmentadora del nido¹



Variables demográficas

Variables demográficas

1. Es la variable más utilizada
2. Es superficial en cuanto no requiere profundizar con cliente
3. Ejemplos: Rubro industrial, tamaño empresa, ubicación geográfica
4. Pueden ser útiles, pero son sólo “el comienzo de la segmentación”

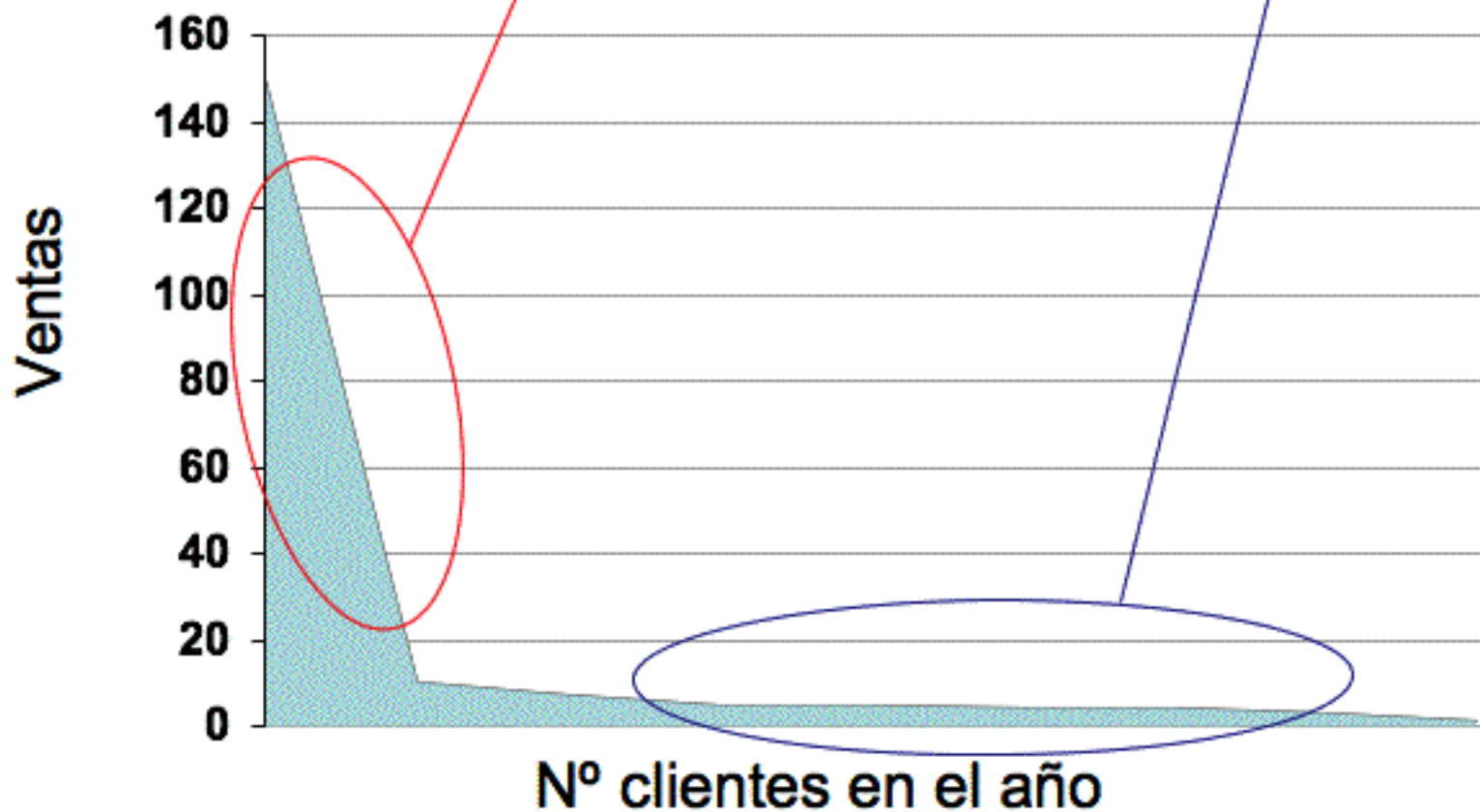


Ejemplo demográfico: variable tamaño

Algunos tips:

No sobre-segmente: estos clientes son demasiado importantes y demasiado pocos. Cada cliente = un segmento.

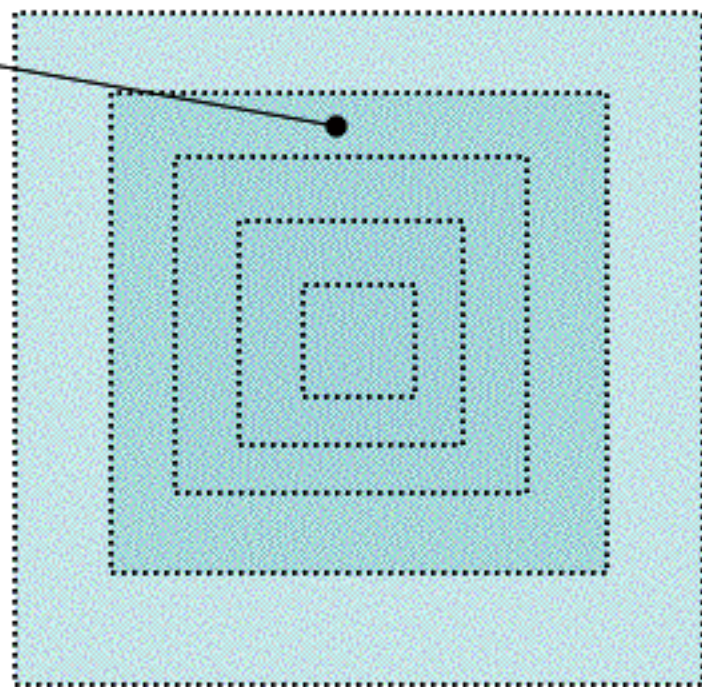
Segmente con creatividad, pero con pragmatismo: el ejercicio de segmentar debe originar ofertas concretas a los clientes elegidos



La variable operacional

Variables operacionales

1. Tipo de tecnología del cliente. Tipos de máquinas, stock vs pedido, otros
2. Clientes tradicionales, nuevos clientes o clientes que operan con la competencia
3. Nivel tecnológico. Clientes no sofisticados, clientes sofisticados (i.e. SAP)



Ejemplo de variables operacionales

Cientes con máquinas CNC



Cientes con máquinas análogas



Cientes Just-in-time



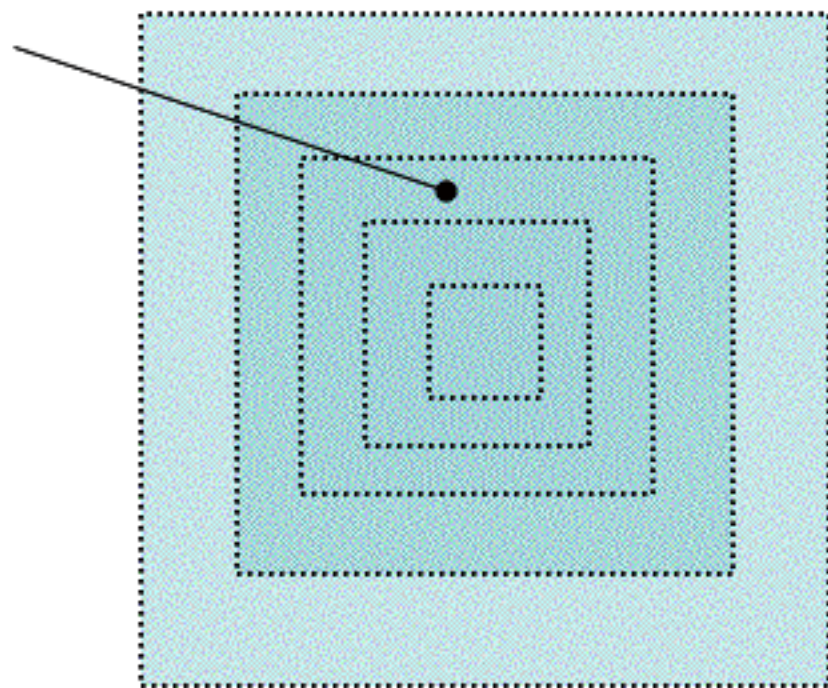
Cientes con stock



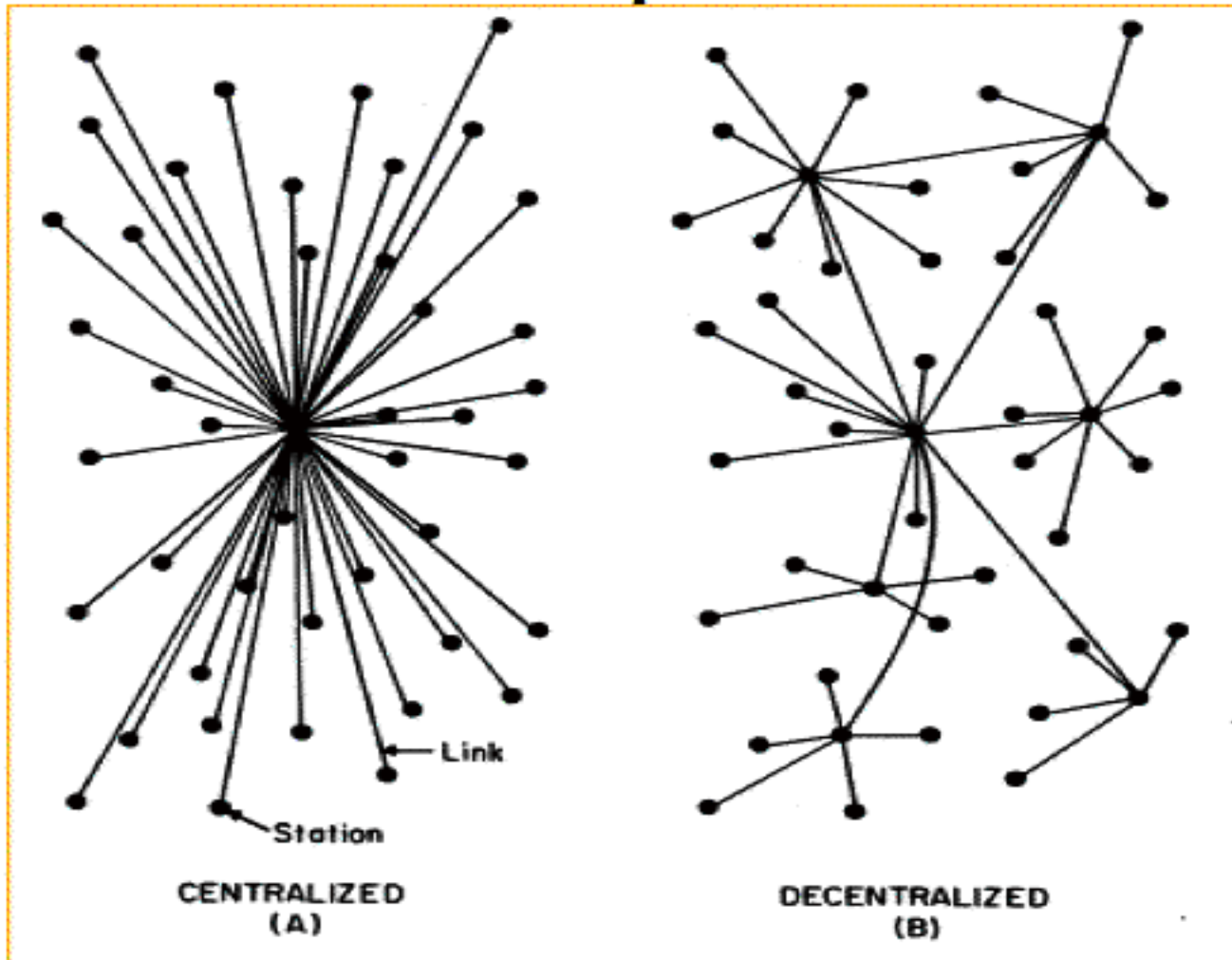
La variable “estilo de compra”

Estilo de compra

1. Disecta al network de compras para uso de segmentación
2. Ejemplos: network centralizado o no centralizado, balance de poder, profundidad de la relación, estrategia o cultura de compra, beneficios buscados.



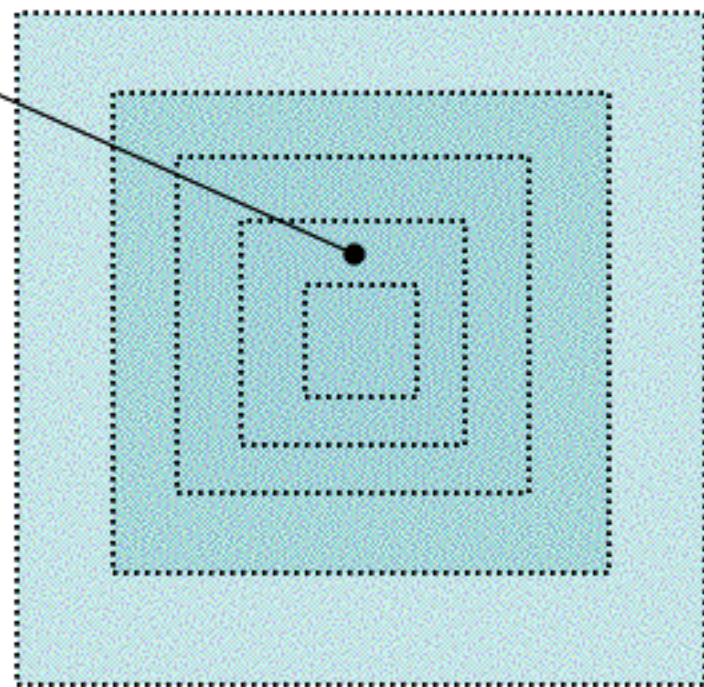
Ejemplo de variable “estilo de compra”



Variables circunstanciales

Variables circunstanciales

1. Ejemplos: urgencia vs planificación de compra, aplicación del producto.
2. Las circunstancias pueden afectar importantemente a la compra.



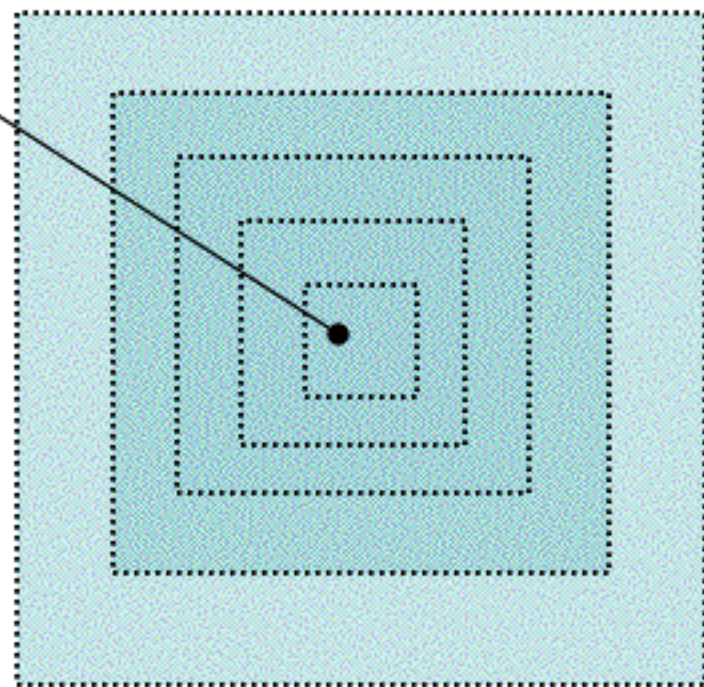
Ejemplo de variables circunstanciales

I Im portant and Urgent	II Im portant & Not Urgent
III Not Im portant & Urgent	IV Not Im portant & Not Urgent

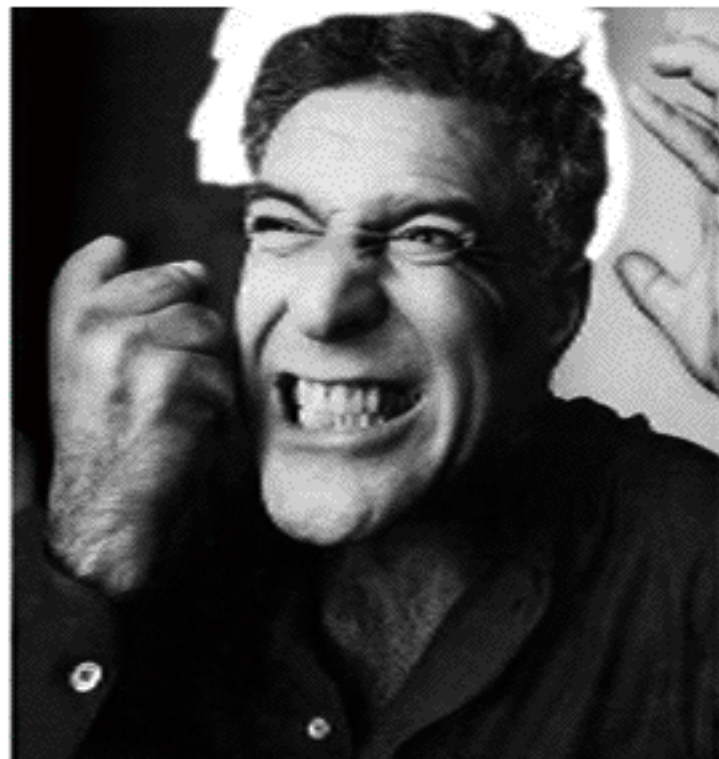
Variables personales de los compradores

Características personales

1. Motivaciones
2. Percepciones
3. Gestión del riesgo (acepta o no nuevos productos)
4. Toda esta información toma tiempo obtenerla, y depende fuertemente en los sistemas de información que los vendedores usen para alimentar al marketing de la empresa



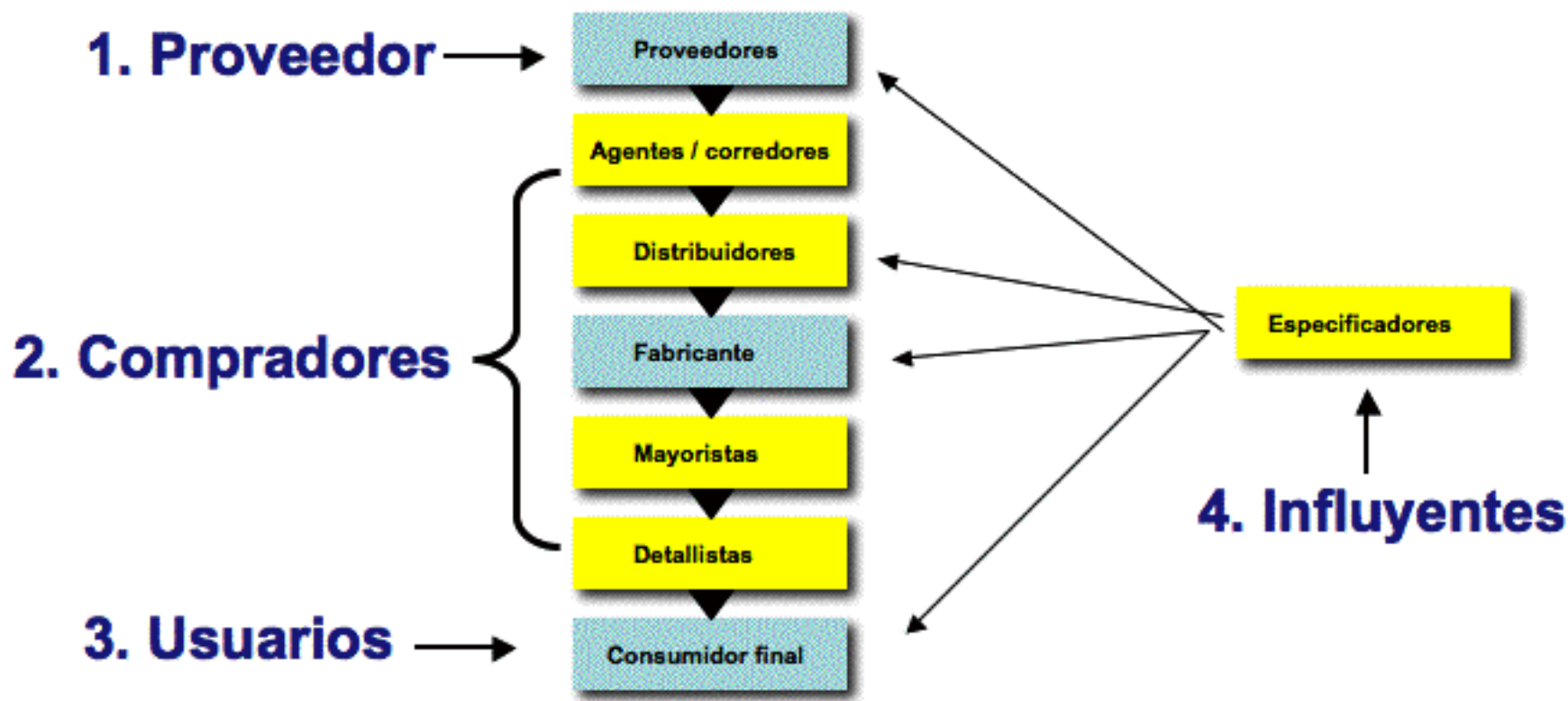
Ejemplo de variable “estilo personal del comprador”



Paso 3: choose or lose

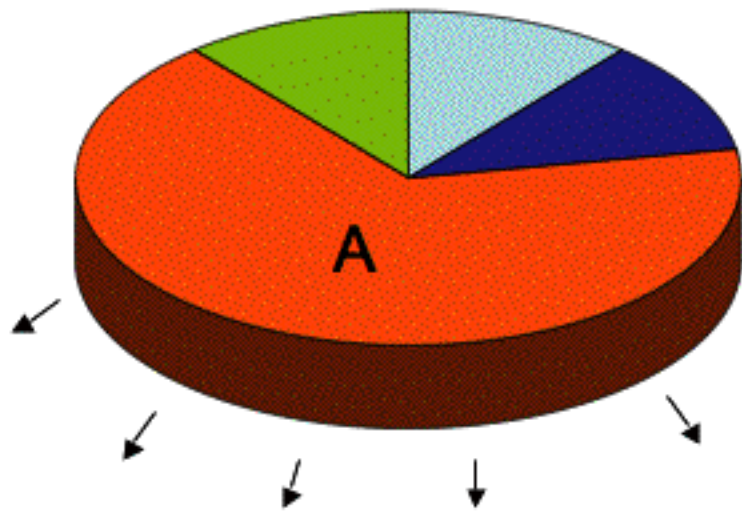


Roles genéricos de los integrantes de la cadena

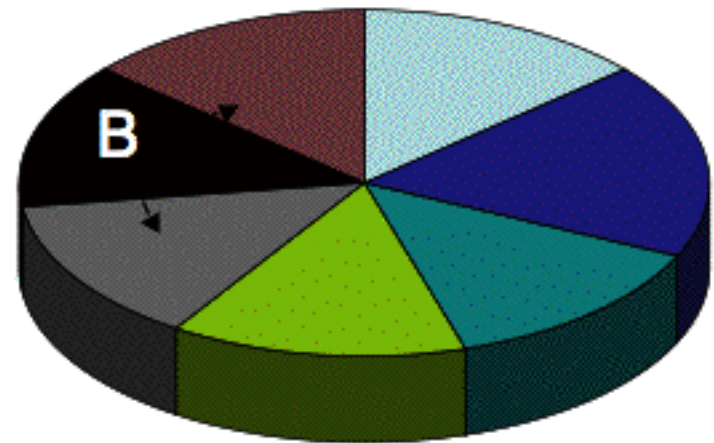


Consecuencias del uso de la cadena es forma estratégica

Caso 1:
Participaciones de mercado



Caso 2:
Participaciones de mercado



Un concepto del B2C aplicable al B2B

Zapatos

Profesión

1. Segmento yuppies
2. Segmento ingenieros



Beneficio

1. Imagen física
2. Comodidad

Analgésico

Edad

1. Segmento juvenil
2. Segmento maduro



Beneficio

1. Efectividad
2. Suavidad (con el estómago)

Hospitales

Rubro

1. Segmento privado
2. Segmento público

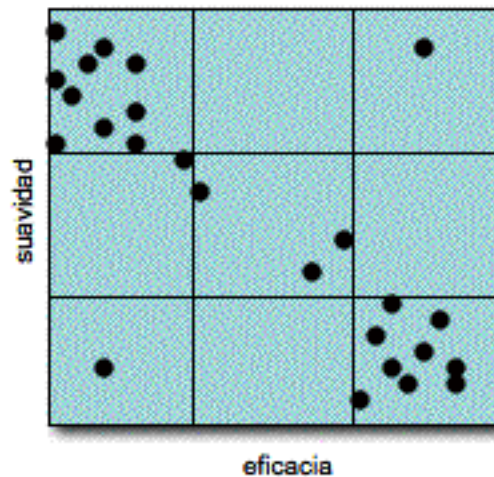


Beneficio

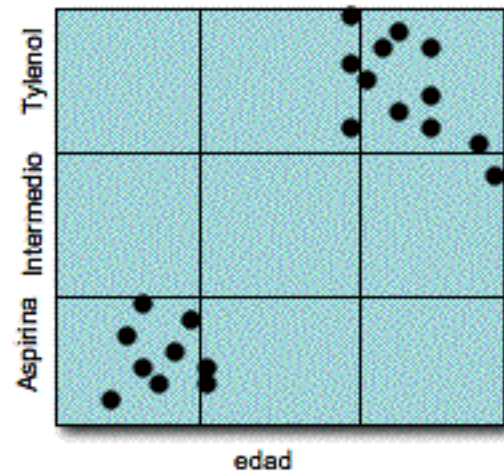
1. Confianza
2. Productividad

El marketero B2B también debe encontrar los beneficios segmentables

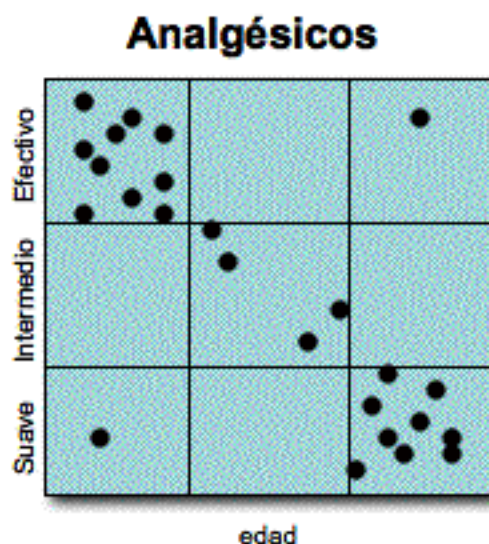
Analgésicos



Analgésicos



Correlación entre beneficios y variables observables



Las cuatro primeras etapas de toda segmentación

Analice el mercado usando y descartando la mayor cantidad de variables posible (Nested approach¹)



Comprenda los beneficios buscados por el cliente



Segmente el mercado y desarrolle perfiles prototipos basados en los beneficios buscados



Encuentre las variables observables (i.e. Demográficas) que correlacionen con los beneficios. Estas variables observables harán más fácil ciertas tareas de implementación.

“Nosotros segmentamos por tamaño de cliente. Nuestros productos están estandarizados para los distintos tamaños”

Gerente Comercial Sr. J.C.R.
Empresa chilena de TI que transa en bolsa

“Un factor de éxito en este mercado es la anticipación a los problemas de nuestros clientes”

Gerente comercial Sr. J.C.R.
Empresa chilena de TI que transa en bolsa

Ejemplo empresa de TI “Q”

Beneficio buscado por el cliente: anticipación a sus variables de negocio



La anticipación se logra “especializándose” en la empresa cliente.



La especialización se logra segmentando clientes en base a su actividad o rubro.

¿Por qué entonces la empresa Q segmenta a sus clientes en base a TAMAÑO?

Variables segmentadoras e el mercado B2C

- **Geográfica:** lugares, ciudades, países, regiones, polos, continentes, comunas, barrios, etc.
- **Demográfica:** edad, sexo, ingresos, ocupación, religión, raza, nacionalidad, estatus marital, etc.
- **Psicográfica:** clase social, estilo de vida, personalidad.
- **De la conducta:** ocasional, beneficios, frecuencia de uso, lealtad, actitud, creencias.

¡Y muchas otras por descubrir!

Would you tell me,
please, which way
I ought to go from
here?



That depends a
good deal on
where you want to
go to.

¿Por qué no podemos atender a TODOS los clientes en el mundo B2B?



Mandantes
(varias industrias)



Ingenierías



Constructoras



Maestranzas



Servicio de
recubrimiento de
acero estructural

Existen limitaciones para atender a todos:

1. Capacidad de producción o volumen
2. Mix de productos
3. Mix de atributos
4. Recursos comerciales
5. Capital de trabajo
6. Definiciones propias de la misión del negocio

¿Qué es un buen segmento?

¿El más rentable?

¿El más grande?

¿El más estratégico?

¿El más cercano?

¿El de menor competitividad?

¿El que nos halaga?

¿El que hemos atendido por años?

¿El que nos busca?

¿El qué ...?

Para comenzar, las cosas deben calzar



Usted

Su segmento

Para comenzar, las cosas deben calzar

¿Y sabe Ud. *realmente*
lo que su segmento
quiere?





Su segmento

¿Qué pone cada cual sobre la mesa?

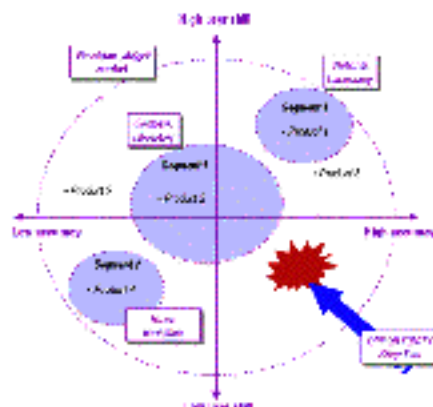
Usted

1. Capacidad para diseñar (productos y servicios)
2. Capacidad para producir (calidad y cantidad)
3. Capacidad para marketear y vender
4. Capacidad para financiar
5. Capacidad para administrar el precio

- 
1. Satisfacción
 2. Encantamiento
 3. Sorpresa
 4. Pasión

- 
1. Lealtad
 2. Rentabilidad
 3. Imagen
 4. Pasión

Beneficios buscados por su segmento



Capacidad para diseñar productos y servicios

- Tu segmento objetivo cambiará en el tiempo. ¿Estás preparado para adaptarte a esos cambios?
- ¿Cómo está la capacidad creativa dentro de tu empresa?
- No te olvides considerar la capacidad de innovar de tus competidores y sustitutos.

Capacidad para producir (cantidad y calidad)

- ¿Tienes la capacidad instalada para abastecer el “volumen crítico” que necesita el segmento objetivo?
- ¿Tienes la capacidad de entregar a tiempo?
- ¿Estás a la altura de la calidad que implícita o explícitamente necesitan tus clientes objetivos?
- ¿Puedes producir o ejecutar lo que el “comité creativo” diseñó?

Capacidad para marketear y vender

- ¿Podrás estar cerca, dentro y alrededor de tus clientes objetivos?
- ¿Tienes al personal y al sistema idóneo para relacionarse con estos clientes?
- ¿Puedes llegar a tus clientes como ellos lo esperan?
- ¿Puedes implementar pre-venta y post-venta?
- ¿Habrá consecuencia entre lo que prometes y entregas?

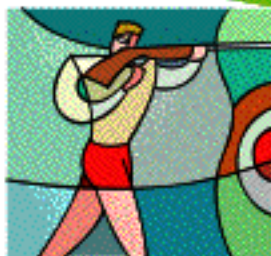
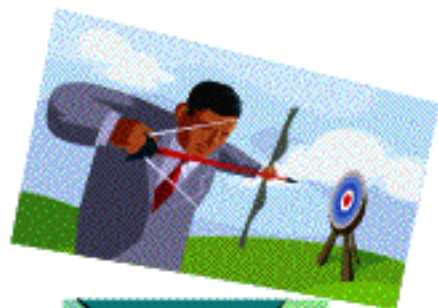
Capacidad para financiar

- ¿Tendrás capital de trabajo para operar con el segmento objetivo?
- ¿Asumirás el riesgo financiero que este segmento exige?
- ¿Tendrás acceso a los medios de financiamiento que exigen proveedores y clientes?
- ¿Estás re-invirtiéndolo para crecer responsablemente si tu segmento objetivo lo exige?

Capacidad para administrar el precio

- ¿Tienes la estructura de costos apropiada para competir por el segmento objetivo?
- ¿Serás consecuente con tu política de precios durante las vacas gordas y flacas?
- ¿Hay concordancia entre lo que entregas y cuánto cobras?

¿Quiénes más están sentados en esta mesa?



¿Quiénes *pueden estar* sentados en esta mesa?

SEGMENTO 1				
	Usted	Competidor A	Cometidor B	Competidor C
Capacidad para diseñar (productos y servicios)	70%	85%	50%	30%
Capacidad para producir (calidad y cantidad)	100%	40%	55%	95%
Capacidad para marketear y vender	40%	100%	10%	10%
Capacidad para financiar	80%	85%	10%	10%
Capacidad para administrar el precio	75%	50%	90%	95%

VALOR
Segmento
80%
100%
65%
95%
85%

SEGMENTO 2				
	Usted	Competidor A	Cometidor B	Competidor C
Capacidad para diseñar (productos y servicios)	95%	60%	95%	30%
Capacidad para producir (calidad y cantidad)	50%	100%	55%	95%
Capacidad para marketear y vender	100%	100%	10%	10%
Capacidad para financiar	100%	85%	10%	10%
Capacidad para administrar el precio	50%	50%	90%	95%

VALOR
Segmento
100%
60%
10%
95%
85%

- 1.Recomendación: la inteligencia de mercado debe ser precisa. No hay lugar para "yo creo que..."
- 2.Esta es una foto. Renuévela cada 6 meses como máximo.

Tres preguntas al auditorio

1. ¿Qué hago si un segmento está siendo atendido mejor que lo que yo puedo hacerlo ahora?

Ejemplo: Volvo y la seguridad

Tres preguntas al auditorio

2. ¿Qué hago si entre un competidor y yo hay “empate” en la oferta al segmento?

Ejemplo: oferta de Codelco u oferta de Minera Escondida.

Tres preguntas al auditorio

3. ¿Qué hago si yo “gano por lejos” en la contundencia de mi oferta?

Ejemplo: Computadores Apple y excelencia gráfica.

Si Ud. ya eligió su segmento,
entonces Ud. está aquí

