Segmentación de clientes: el reto del iceberg

La mayor parte de la información relevante sobre los clientes suele esconderse bajo la superficie, como sucede con el hielo de los icebergs. Jorge González, profesor de marketing del IESE, ha desarrollado un marco que te permitirá realizar una mejor segmentación de mercados.



1 de julio de 2019

La antigua observación del gurú del marketing Ted Levitt de que no existe tal cosa como "el

©IESE Business School

cliente" sigue siendo tan cierta hoy como lo era cuando lo afirmó en la década de los sesenta. Hay clientes de todas las formas y tamaños, por lo que no tener en cuenta sus peculiaridades al tomar decisiones de ventas y marketing es una receta para el desastre.

"Hay pocos análisis más importantes en marketing que el de acertar en la identificación de los segmentos relevantes de mercado, determinar su tamaño y describirlos correctamente con sus características claves", expone el profesor de IESE Jorge González en la nota técnica *Segmentación de mercados*.

Comprender las similitudes, y las diferencias, de los grupos de clientes ayuda a asignar recursos de manera más eficiente. Para ayudar en este esfuerzo, González presenta su propio marco, al que llama "el desafío del iceberg".

Basado en la idea de que hay mucho más en un iceberg de lo que parece, reconoce que los análisis a nivel de superficie pueden ser un punto de partida lógico; sin embargo, insta a los profesionales del marketing a que no se detengan allí, sino que profundicen en sus conocimientos sobre los clientes.

Las decisiones comerciales responden, casi siempre, a una de estas tres preguntas: **¿cuánto voy a invertir?**, **¿qué voy a ofrecer?** y **¿cómo voy a vender?**

La primera es importante para decidir la asignación de recursos, la segunda se relaciona con el diseño del producto o servicio para servir a los clientes y la tercera determina qué canales de venta y distribución utilizar. Para medir cuánto invertir, podemos utilizar los niveles de ventas actuales como guía. Para diseñar nuestra nueva oferta de productos o servicios, podemos considerar lo que ya sabemos sobre nuestros clientes. Y para decidir el canal correcto, podemos comprobar qué canales han funcionado bien en el pasado. ¿Suena lógico, no? Pero estas piezas se quedan en la superficie. Para realizar una mejor segmentación y toma de decisiones de los clientes, González recomienda ir más allá.

¿Hasta dónde sumergirse?

Profundizar significa explorar no solo las oportunidades de ventas actuales sino también las potenciales; responder a lo que los clientes dicen que quieren, pero también aprovechar sus deseos, preferencias y necesidades no expresados; ir más allá de los canales probados y entender el proceso de toma de decisiones por el que pasan los clientes para llegar a ellos en el momento adecuado.

©IESE Business School

Esto cambia las tres preguntas originales. Por ejemplo, ya no se trata de cuánto vamos a gastar, sino de cuál es el retorno de la inversión (ROI). El objetivo es desentrañar preguntas más profundas que pongan en primer plano los valores del cliente (en lugar de solo su comportamiento externo) y generar nuevas respuestas, más allá de limitarse a usar las mismas palancas de ventas que pueden haber funcionado en el pasado pero que pueden no adecuarse a la nueva oferta. Se trata de pasar de información explícita a recopilar información clave del cliente que es más implícita o menos observable.

De esta manera, profundizamos en nuestra segmentación para alcanzar nuevos niveles de abstracción y conocimiento y podemos dirigir nuestra inversión en marketing a aquellos que generan el mayor valor. Nuestra oferta se adapta a las preferencias genuinas del cliente. Y vendemos, no haciendo las cosas de la misma manera, sino llegando a los clientes en el momento exacto de su viaje cuando están más predispuestos a comprar.

En su nota, González detalla algunas de las metodologías disponibles para llegar a este nivel más profundo de conocimiento, reconociendo que la información implícita es más difícil de alcanzar dada su naturaleza nebulosa. Utiliza los ejemplos de un laboratorio farmacéutico y una cadena de restaurantes para mostrar las muchas formas prácticas en que los profesionales del marketing pueden llegar a mejores análisis de clientes y segmentación del mercado. En definitiva, muestra cómo los especialistas en marketing pueden sondear las profundidades sin asfixiarse por la falta de oxígeno en el proceso.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School