

A woman wearing a dark headscarf is sitting on a patterned rug, looking intently at a magazine she is holding. The magazine cover features a woman and the text 'HOLA' and 'El mundo de la mujer'. In the background, other people are visible, including a man and a child, suggesting a community or public space. The entire image has a blue tint.

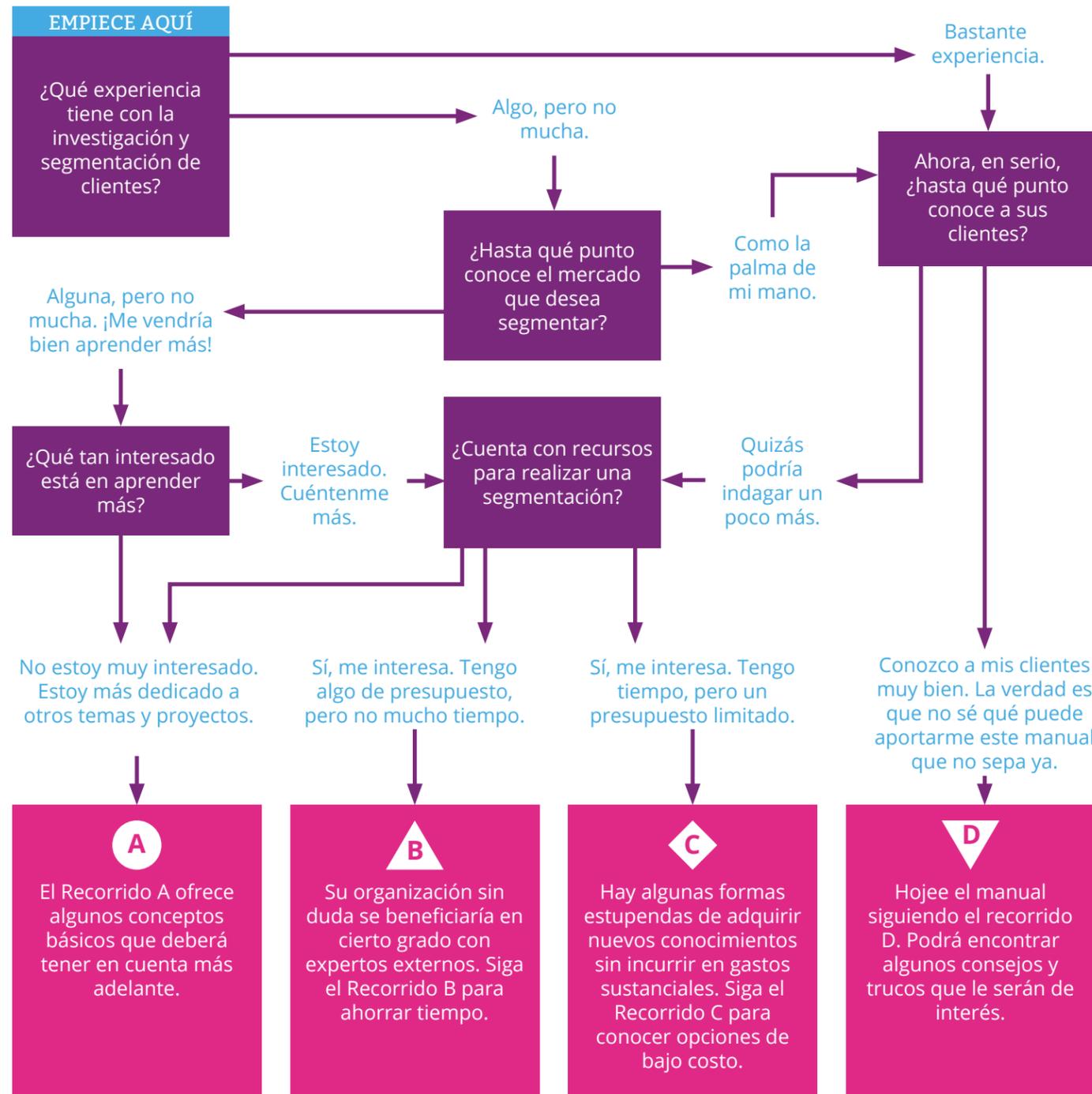
MANUAL DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

CGAP

La presente traducción no ha sido realizada por el CGAP y, por tanto, no deberá ser considerada una traducción oficial. El CGAP no se hace responsable del contenido o los errores de esta traducción.

Cómo utilizar este manual de segmentación de clientes

Siga este árbol de decisión para comprender cuánto sabe ya sobre la segmentación de clientes. Según su nivel de conocimientos lo guiará por los recorridos A, B, C o D. Cada recorrido le guiará a través de aquellos elementos del manual que pueden beneficiar en mayor medida a su organización.



Si dispone tanto de tiempo como de presupuesto, plantéese consultar el manual en su totalidad.

Índice

INTRODUCCIÓN	1	
💡 JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE	4	● ▲ ◆ ▼
🛠 DECIDIR EL PUNTO DE PARTIDA	13	● ▲ ◆
🗺 PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	20	
Paso 1: Defina el objetivo	21	▲ ◆ ▼
Paso 2: Seleccione la población	23	▲ ◆
Paso 3: Lluvia de ideas	25	● ▲ ◆ ▼
Paso 4: Lleve a cabo una investigación cualitativa informal	29	● ◆
Paso 5: Ahonde en los datos existentes	30	◆
Paso 6: Desarrolle una segmentación de hipótesis	34	● ▲ ◆ ▼
Paso 7a: Realice Estudios Adicionales	36	▲
Paso 7b: Contrate a una empresa de investigación de mercado (opcional)	38	▲
Paso 8: Depure y finalice la segmentación	42	▲ ▼
Paso 9: Exponga los resultados	45	▲ ◆ ▼
Paso 10: Lleve los resultados a la práctica	47	▲ ◆
Paso 11: Seguimiento y medición	49	▲ ◆
RECURSOS ADICIONALES	50	
FUENTES	52	

Recursos

Busque estos íconos en el manual. Cada uno de ellos indica que existe información más detallada sobre un tema o recursos de interés.



Estudios de caso

Aprenda de otras organizaciones

Evidencias del valor de la segmentación de clientes compartidas por proveedores de servicios financieros que invirtieron en este enfoque y sus respectivos métodos.



Experimentos

Lleve la segmentación de clientes a la práctica

Ejercicios prácticos para ayudarle a acercarse a sus clientes y hacer de la segmentación una de sus competencias básicas. Puede hacer muchos de estos experimentos en tan solo una o dos horas.



Referencias

Desarrolle su base de conocimientos para la segmentación de clientes

Un conjunto de materiales de referencia y estudio cuidadosamente seleccionados para ayudarle a desarrollar su base de conocimiento interna e incrementar el impacto de la segmentación de clientes en su organización.



Herramientas

Planifique y ejecute actividades de segmentación de clientes

Herramientas robustas que le ayudarán a integrar y gestionar iniciativas de segmentación de clientes en su organización, entre ellas, herramientas de planificación de proyectos, marcos clave y métodos de diseño.

Introducción

Tradicionalmente, los proveedores de servicios financieros han considerado a los clientes con bajos ingresos como un único segmento. De hecho, las instituciones microfinancieras fueron creadas precisamente para dirigirse a esas personas, históricamente con una oferta monoproducto. Mientras que algunos proveedores de servicios financieros comenzaron a ver un mayor potencial en este segmento, otros siguen preguntándose qué pasos pueden dar para comprenderlo mejor.

La investigación de clientes —como los registros financieros diarios y demás estudios de la demanda— muestra que el mercado de bajos ingresos o de masas no constituye un segmento único. La gente tiene diversas inquietudes, deseos, necesidades y comportamientos.

La segmentación de clientes permite a las organizaciones dividir un mercado en subconjuntos de clientes que tienen, o al menos se percibe que tienen, necesidades, intereses y prioridades comunes, y diseñar e implementar a continuación estrategias orientadas específicamente hacia ellos. La segmentación se perfila como una herramienta esencial porque ayuda a las organizaciones a comprender las características comunes más importantes de su base de clientes para ofrecer servicios a los mercados de bajos ingresos. Eso puede marcar la diferencia entre un servicio con poca aceptación y uno que atraiga realmente a los clientes.

Asimismo, la segmentación permite a los proveedores de servicios financieros que previamente solo se centraban en los clientes de alto valor a poner el foco en otros segmentos de valor. La creciente cantidad de organizaciones que ofrecen servicios a los pobres ilustra que esa oportunidad es real.

Este «Manual de segmentación de clientes» proporciona orientación práctica para utilizar la segmentación para atender mejor las necesidades de los clientes y mejorar su experiencia en términos globales. Aunque aumentó el acceso al abanico completo de servicios financieros, sigue habiendo hogares pobres que aún no tienen esa oportunidad. La segmentación permite evidenciar oportunidades para la innovación, que ofrecen valor tanto a los clientes como a los proveedores.

ESTE MANUAL DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES FUE DISEÑADO PARA:

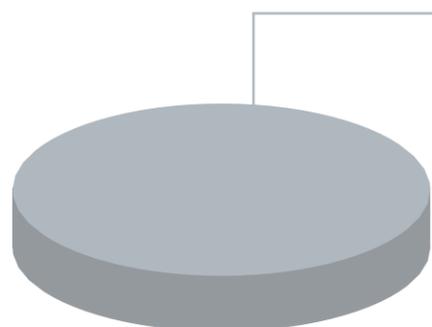
- Organizaciones que tienen el mandato de dar servicio a los clientes con bajos ingresos o del mercado masivo, o un fuerte interés en ello.
- Proveedores de servicios financieros que enfrentan desafíos comerciales que pueden abordar con una comprensión más exhaustiva y matizada de la naturaleza de sus clientes.
- Una amplia gama de mandos superiores y medios, e investigadores y analistas interesados en la segmentación de clientes. Proporciona resúmenes, herramientas, enlaces y otra información de interés.



Una mirada al mercado en su conjunto puede indicarle que existen oportunidades, pero no aporta pistas sobre las necesidades de los distintos clientes o sobre dónde conviene poner el foco.

Este ejemplo muestra el mercado de servicios financieros de una gran población no bancarizada.

Oportunidad Promedio



Cantidad de Personas

VOLUMEN = OPORTUNIDAD TOTAL DE MERCADO

OPORTUNIDAD TOTAL DE MERCADO = +/- 100M USD

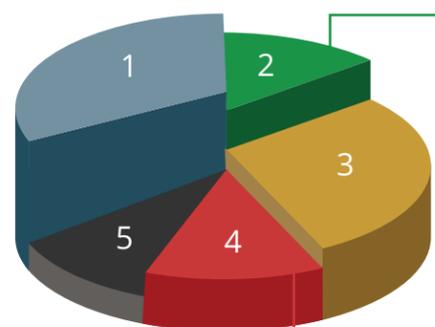
El mercado (5M de personas) parece estar interesado en una variedad de productos, desde cuentas corrientes y pequeños préstamos hasta productos de ahorro. Algunas personas han contratado estos servicios a la competencia, pero un porcentaje significativo (el 40 %) aún no recibe servicios por parte de ninguna entidad financiera.



La segmentación de clientes permite detectar diferencias en la demografía, las actitudes y los comportamientos. Estas diferencias o matices le pueden ayudar a identificar cómo sus productos y servicios pueden satisfacer las necesidades no satisfechas y aportar más valor, tanto a sus clientes como a usted.

Cuando empieza a dividir el mercado en función de las características principales de sus clientes, aflorarán grandes diferencias en términos del valor del cliente. El gráfico circular que mostramos a continuación ilustra un ejercicio de segmentación aplicado a la demografía del transporte. Cada sección representa un área de oportunidad. Las secciones 2 y 4 aportan detalles específicos que no están cubiertos en la segmentación.

Oportunidad media



Cantidad de personas

VOLUMEN = OPORTUNIDAD TOTAL DE MERCADO

Valor de mercado: 18,75 USD
Oportunidad promedio: 25 USD al año
Número de personas: 750 000

CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO

- Necesitan transacciones financieras para sus negocios que son moderadamente exitosos.
- Actualmente, el 20 % no está bancarizado

MENSAJES ADAPTADOS
 Ofrecer eficiencia (ahorro de tiempo y costos)

AHORRE TIEMPO Y GASTOS DE TRANSPORTE

Valor de mercado: 6,25 M USD
Oportunidad promedio: 10 USD al año
Cantidad de personas: 625 000

No constituye un grupo objetivo por el tamaño del segmento y la baja oportunidad media por cliente



1

JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE

¿Por qué realizar una segmentación?

La segmentación de clientes lo puede ayudar a dividir un mercado heterogéneo en una serie de mercados más pequeños y homogéneos según una o más características significativas. La segmentación le permitirá comprender en mayor medida a sus clientes, así como sus respectivas necesidades y deseos.

Este capítulo explora cómo la segmentación puede ayudarlo a:

- A. Mejorar su comprensión de los clientes actuales y potenciales
- B. Abordar los desafíos y oportunidades de negocio
- C. Identificar y cuantificar las oportunidades de mercado
- D. Adaptar los productos, servicios y experiencia del cliente
- E. Adecuar las comunicaciones

El alcance de su estrategia de segmentación dependerá de la madurez de su organización, la diversidad de su mercado, sus plazos y presupuesto.



Concurso de fotografía de CGAP.

A. Mejorar su comprensión de los clientes actuales y potenciales

«Cuando uno se involucra con sus clientes y se muestra abierto con ellos, se gana su confianza, recibe su retroalimentación y puede establecer un proceso iterativo de innovación conjunta.»
- Director de Consumer Insights de Unilever

Es posible que le sorprenda la variedad de opiniones que tienen sus clientes sobre su organización y su oferta. Ese es, en esencia, el objetivo de conocer profundamente al cliente: poder comprender «la voz del cliente».

Los datos de transacciones y ventas pueden ser interesantes para analizar tendencias, pero no le permitirán

saber por qué sus clientes se comportan de determinadas maneras, ni prever qué harán en el futuro.

Por encima de todo, la segmentación y la investigación de clientes permiten a las organizaciones mejorar su propuesta de valor y las experiencias que ofrecen a los clientes gracias a la comprensión más exhaustiva de sus verdaderas necesidades y deseos.



Estudio de caso: Banco BTPN, Indonesia

MEJORAR LA COMPRENSIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN

En 2012, el banco BTPN lanzó «BTPN WOW!», una billetera de ahorro móvil diseñada para teléfonos móviles con funciones básicas y orientada a indonesios con bajos ingresos. Si bien el BTPN ya estaba centrado en dar servicio a sus 1,4 millones de clientes del mercado masivo, quería adecuar en mayor medida su oferta a través de un conocimiento más profundo de sus clientes. Con la ayuda del CGAP, frog design y Dalberg Development Advisors, el banco se embarcó en un proyecto de investigación.

El equipo entrevistó a más de 70 clientes, agentes y expertos en la primera fase del estudio. Los aprendizajes sintetizados se tradujeron en el desarrollo de cinco perfiles de usuarios modelo relevantes o, dicho de otra forma, representaciones de individuos basadas en actitudes, interacciones, perfiles psicológicos, aspiraciones, comportamientos y características demográficas estándar.

La dirección de BTPN subrayó que era la primera vez que veían una representación tan humana de su base de clientes. Orientar el nuevo producto al tipo adecuado de clientes sin duda incidió en la forma en que se implementó el producto.

USUARIO MODELO N.º 4
EL ESCALADOR

Progresar en la vida sin prisa pero sin pausa, es un gran ahorrador. Su atención se centra en sus objetivos de estilo de vida y sus objetivos empresariales no son más que una forma de alcanzarlos.

“Eva”
Edad: 50 años
Income: 50,000 - 100,000 / day, depending on weather
Occupation: Self-employed drink seller
Family: Married with children in same city
Notions of value: Likes to see money in the bank steadily increase over time gives a feeling of security
What a bank is for: Saving for future goals
Banked

B. Abordar los desafíos y las oportunidades de negocio

Probablemente estará de acuerdo en que conocer mejor a los clientes genera valor para su organización. Una mayor comprensión de las necesidades y deseos de los clientes, tanto actuales como potenciales, puede ser clave para abordar los desafíos existentes y generar nuevas oportunidades de mercado.

La segmentación puede ayudarlo a abordar los siguientes desafíos y oportunidades:

	DESAFÍO	OPORTUNIDAD
ADQUISICIÓN	Aumentar la concientización de los clientes	Ampliar la base de clientes
USO	Reducir la inactividad en las cuentas	Incrementar la adquisición de productos y servicios Mejorar la propuesta de valor para los clientes
RETENCIÓN	Fomentar la fidelización de los clientes	Incrementar el valor del ciclo de vida de los clientes
AMPLIACIÓN	Ahorrar para un posible estancamiento del crecimiento	Penetrar un nuevo mercado Lanzar un nuevo producto o servicio

Para más información sobre cómo seleccionar un objetivo de negocio para su segmentación, remítase a las páginas 21 y 22.



Un conductor de autobús cuenta su dinero. Imagen cortesía de frog design, 2013.

C. Identificar y cuantificar las oportunidades de mercado

Se estima que 2000 millones de personas en todo el mundo, más de la mitad de la población adulta, no están actualmente bancarizadas. Incluso si se llegara solo a una proporción pequeña de este mercado, el potencial asociado es sin duda significativo.

La segmentación lo ayudará a identificar esos clientes potenciales con necesidades insatisfechas apremiantes y una mayor predisposición a adoptar sus productos y servicios. Una vez que identifique los segmentos específicos, podrá cuantificar cuán importante es la oportunidad de mercado para su organización si les da un mejor servicio y prioriza sus recursos en consecuencia.

Considere el estudio de caso a continuación sobre el banco UBL, en Pakistán. La segmentación permitió al banco estimar el tamaño de distintos segmentos de clientes y la oportunidad para satisfacer diferentes necesidades.



Estudio de caso: Banco UBL, Pakistán

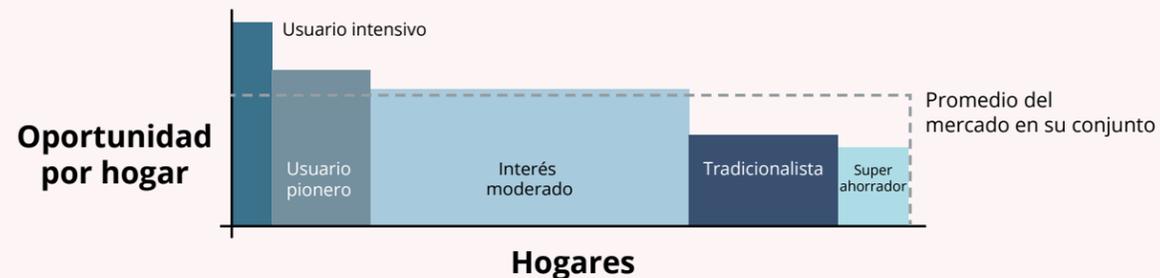
CON LA MIRADA PUESTA EN EL MERCADO POCO BANCARIZADO O NO BANCARIZADO

El banco UBL realizó una segmentación de clientes basada en:

- El conocimiento de los clientes y su uso de los servicios financieros
- La confianza de los clientes en las entidades financieras formales
- El nivel de ahorro de los clientes

En la tabla siguiente, los segmentos de Usuarios Intensivos y Usuarios Pioneros concentran la mayor oportunidad de mercado por hogar y demuestran el mayor grado de predisposición a utilizar los productos y servicios de UBL.

Esta segmentación permitió al banco identificar las principales oportunidades de mercado y adaptar sus propuestas de valor para satisfacer en mayor medida las necesidades de sus clientes.



Experimentos

¿CUÁL ES EL POTENCIAL DE LOS CLIENTES NO BANCARIZADOS EN SU MERCADO?

Descargue la planilla de Excel (encontrará el enlace más abajo) y ajuste la información de la muestra para ver el tamaño potencial de su mercado. ¡Quizás le sorprenda cuán grande es!

DATOS

Seleccione el país

Indonesia

Género

- Hombre
 Mujer

Rango de edad

- 15-25
 26-35
 36-45
 46-60
 60+

Educación

- Primaria o inferior
 Secundaria
 Universitaria o superior

No tiene cuenta porque...

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Sí | No | Ninguna |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> ...queda demasiado lejos |
| <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> ...es demasiado caro |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> ...carece de documentación |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> ...no le inspira confianza |
| <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> ...no dispone de dinero |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> ...motivos religiosos |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> ...un familiar ya tiene una |

SUPUESTOS

Porcentaje del mercado relevante no bancarizado alcanzado: 20 %

20%

Ingresos obtenidos por persona y por año

\$20.00

RESULTADOS

Población no bancarizada total **141.551.765**

Población no bancarizada relevante **24.214.300**

Población no bancarizada alcanzada **1.210.715**

Ingresos potenciales \$24.214.300

Para realizar este experimento para su país o personalizar los datos, descargue la planilla de Excel.

D. Adaptar los productos, servicios y experiencia del cliente

«Los clientes pueden tener el coche del color que quieran, siempre que sea negro».
-Henry Ford, 1908

Henry Ford estaba en lo cierto con esa idea provocadora: su producto era tan revolucionario que la segmentación de clientes, al principio, no era importante. Ahora bien, iba medida que maduraba el mercado, comprendió que debía identificar los segmentos y empezar a adaptar su producto a las necesidades de los distintos tipos de usuarios.

Fabricaron entonces automóviles más voluminosos y duraderos para los agricultores, y modelos más lujosos para quienes buscaban prestigio. Haga el ejercicio de viajar mentalmente hasta el presente y piense en la cantidad de modelos actualmente disponibles para satisfacer la gran variedad de necesidades y preferencias del mercado. Un aspecto fundamental de cualquier producto o servicio es la experiencia del cliente asociada con él. En las entre-

vistas a clientes sobre los procesos de transferencia de dinero que usaron, describieron su experiencia y aportaron distintas definiciones de lo que consideraban una «buena» atención al cliente.

Los comerciantes, por ejemplo, dijeron que francamente se sintieron impresionados con la función de seguridad mediante números PIN y la confirmación de las transacciones vía SMS. Por otro lado, constataron que los empresarios estaban más interesados en el prestigio del servicio y las instalaciones, como el hecho de tener acceso a una sala de espera cómoda, incluso con una conexión wifi.



Estudio de caso: Oversea-Chinese Banking Corporation, China

CÓMO LLEGAR AL MERCADO DE LOS JÓVENES

El banco Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC) identificó a la «Generación Y» como un segmento objetivo. ¿Cuál fue el siguiente paso? El banco se embarcó de lleno en una investigación pormenorizada de los clientes para identificar nuevas formas de adaptar su oferta. En palabras de David McQuillen, responsable corporativo de Experiencia del Cliente de OCBC, «Pasamos tiempo juntos en centros comerciales, cenamos con ellos, fuimos de compras y a bares con ellos, y dedicamos mucho tiempo a estudiar sus billeteras y hablar sobre dinero».

He aquí algunos de los cambios que implantó OCBC para su mercado juvenil:

- Eliminó las comisiones para clientes menores de 26 años.
- Les ofreció alcancías con nombres personalizables, para que los clientes pudieran ahorrar específicamente para su «nuevo iPad» o su «viaje a Bali».
- Les ofreció más de 100 diseños de tarjetas para que los clientes pudieran personalizar su experiencia.
- Cambió la experiencia presencial para que ciertas sucursales bancarias reflejaran un ambiente más propio del sector minorista (p. ej., una tienda de Apple) que de un banco tradicional.
- Simplificó el sitio web para agilizar las interacciones en línea.

Tres años más tarde, el incremento en la cantidad de apertura de cuentas y la evidencia del uso del producto en multitud de lugares hacen de este caso un muy buen ejemplo sobre cómo captar a los jóvenes.



E. Adecuar las comunicaciones

De la misma forma en que se pueden diseñar productos, servicios y experiencias para adaptarlos a los segmentos objetivo, también hay que adaptar las comunicaciones en consecuencia. Desde campañas masivas hasta mensajes de texto, pasando por el lenguaje que utilizan los empleados en las ventanillas, es preciso adaptar las comunicaciones a cada grupo concreto de clientes.

Centenary Bank, en Uganda, tenía muchas expectativas puestas en su nueva oferta de banca móvil, pero su campaña genérica cosechó un éxito mediocre.

Tras realizar un ejercicio de segmentación, decidieron reemplazar el mensaje de la campaña original «Lleva tu banco a todas partes» por anuncios específicamente dirigidos a cada uno de los segmentos identificados.

Centenary Bank utilizó los anuncios para comunicar de forma clara el valor del producto a los clientes objetivo y distinguirse así de su competencia. Gracias a estos esfuerzos combinados de salida al mercado, 38 000 usuarios realizaron 130 000 transacciones durante los primeros cuatro meses desde el lanzamiento.

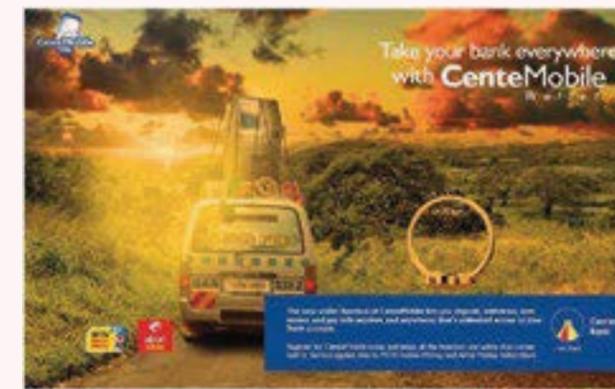


Estudio de caso: Centenary Bank, Uganda

LECCIONES APRENDIDAS DE LA COMUNICACIÓN DE SALIDA AL MERCADO

Sin segmentación, el mensaje de Centenary Bank «Lleva tu banco a todas partes» era demasiado genérico y no logró aceptación entre sus clientes.

Sin embargo, una vez que el banco aplicó la segmentación para comprender la naturaleza de sus clientes objetivo fue capaz de adaptar sus comunicaciones para abordar algunos de los aspectos problemáticos detectados en el estudio de los clientes.



“Accede a tu sueldo”
Los trabajadores asalariados querían retirar pequeñas cantidades de dinero con mayor regularidad en lugar de retirar todo su sueldo de una sola vez.

“Haz pagos directamente desde tu cuenta”
Los clientes del mercado juvenil no querían perder tanto tiempo haciendo cola en el banco, y preferían recibir el dinero de sus familiares de forma más sencilla.

“Ahorra tiempo y gastos de transporte”
La comunidad empresarial quería ahorrar tiempo evitando ir al banco para realizar sus transacciones diarias.

Una observación final: cómo derribar los mitos de la segmentación

Probablemente ahora esta altura ya estará convencido del valor de la segmentación, pero es posible que aún tenga ciertas reservas al respecto. Permítanos derribar algunos mitos habituales:



LA SEGMENTACIÓN ES DEMASIADO CARA.

La segmentación no tiene por qué costar mucho dinero. Hay distintas formas en las que su organización puede producir resultados magníficos con escasos recursos (p. ej. centrándose en la información que ya tiene recopilada y, por tanto, disponible). Si decide hacer una inversión considerable en la segmentación, el retorno puede ser bastante alto. Pero incluso con un presupuesto inicial modesto se puede garantizar el éxito del lanzamiento de un nuevo producto y mejorar la retención de clientes a largo plazo.



LA SEGMENTACIÓN ES DEMASIADO COMPLICADA, NO LA NECESITAMOS.

El proceso de segmentación puede antojarse complejo y puede parecerle más sencillo replicar soluciones que le han funcionado en otros mercados. A título ilustrativo, deje que le remitamos al caso de los operadores de redes móviles que trataron de aplicar el modelo de transferencias de dinero «M-pesa» en otros países, un ejemplo que nos aporta más de media docena de motivos por los que el enfoque del «copia y pega» a veces no funciona.

Este manual identifica y describe los pasos de la segmentación en términos prácticos e incluye herramientas y plantillas que simplifican el proceso.



LA SEGMENTACIÓN ES UN EJERCICIO ACADÉMICO Y NO FUNCIONA EN LA PRÁCTICA.

Aunque hay casos en los que las organizaciones producen segmentaciones que son demasiado complejas para sus necesidades, una ejecución pobre de una buena herramienta no es motivo para descartarla. La segmentación puede ser un éxito rotundo si:

1. Tiene una idea clara de cuáles son sus objetivos de negocio y el foco puesto en ellos. No intente abarcar demasiado.
2. No externalice por completo este ejercicio asignándolo a una empresa de investigación de mercado. Aproveche la pericia del personal para orientar la segmentación.
3. Garantice la aceptación involucrando a las partes interesadas clave en el proceso.



2

DECIDIR EL PUNTO DE PARTIDA

¿Dónde debería empezar?

Este capítulo le ayudará a abordar algunas cuestiones importantes y a identificar un punto de partida para iniciar el proceso de segmentación.

- 1 **¿Tiene sentido hacer un ejercicio de segmentación ahora?**
- 2 **Teniendo en cuenta su situación actual, ¿necesita una segmentación formal o informal?**
- 3 **¿Quién debería participar en el proceso de segmentación?**



Concurso de fotografía del CGAP. Imagen cortesía de Relativo, 2015

1 ¿Tiene sentido hacer un ejercicio de segmentación ahora?

Responda a las siguientes preguntas. Rodee sus respuestas con un círculo y después sume todos sus puntos para ver dónde se sitúa en la escala de la parte inferior de la página.

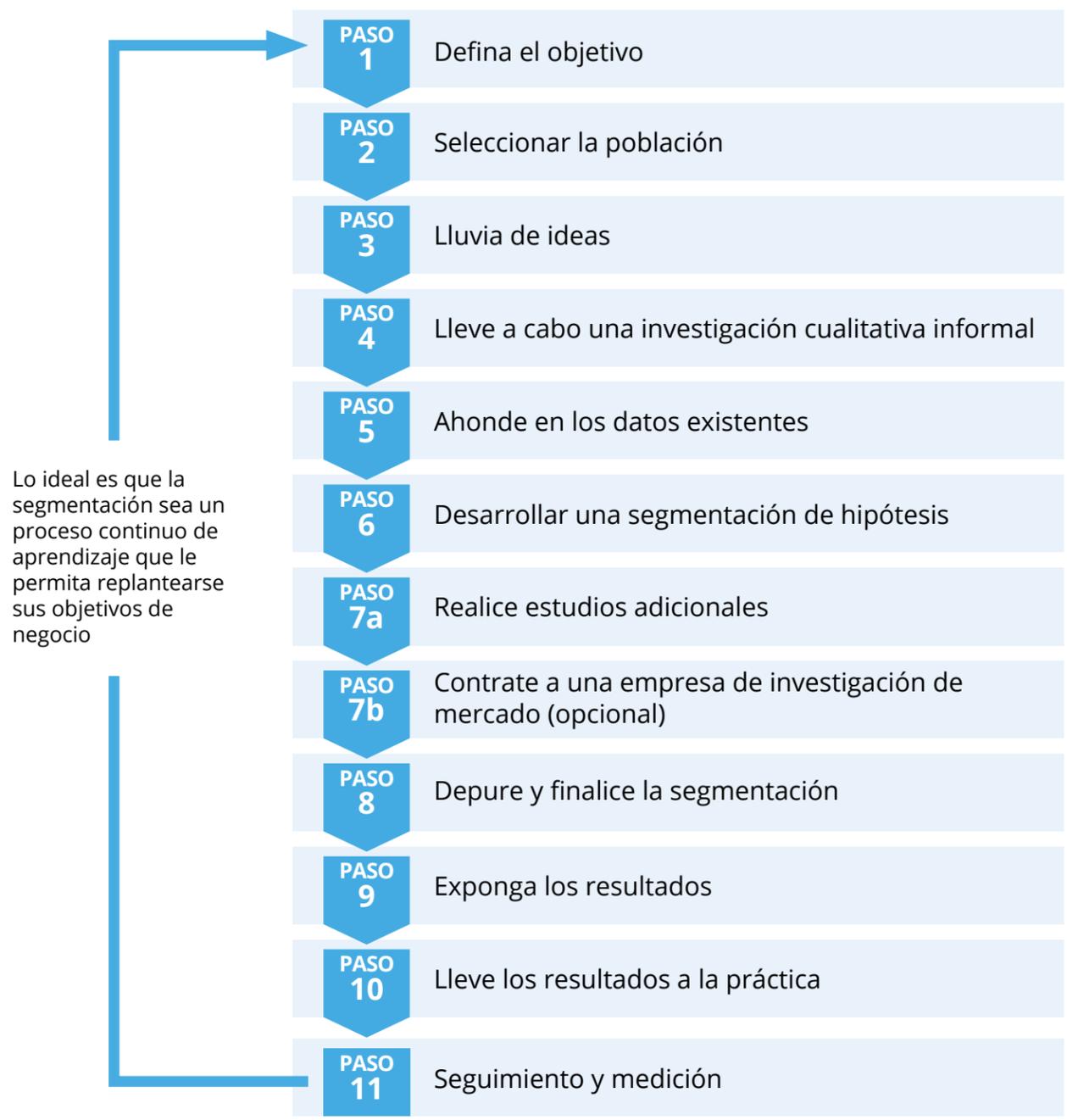
	NO ESTOY DE ACUERDO	NO ESTOY SEGURO/A	ESTOY DE ACUERDO
Nos enfrentamos a importantes desafíos comerciales que podríamos superar si entendemos mejor a los clientes actuales	0 puntos	1 punto	2 puntos
Creemos que existe un número significativo de clientes potenciales a quienes ofrecer el servicio	0 puntos	1 punto	2 puntos
Actualmente, no entendemos bien la naturaleza de nuestros clientes ni de sus necesidades	0 puntos	1 punto	2 puntos
La Dirección apoya plenamente la iniciativa de segmentación	0 puntos	1 punto	2 puntos
Estamos dispuestos a comprometer un cierto nivel de recursos para realizar un buen ejercicio de segmentación	0 puntos	1 punto	2 puntos
Estamos preparados y tenemos las capacidades necesarias para adaptar nuestra oferta de productos y nuestras comunicaciones a los distintos grupos de clientes	0 puntos	1 punto	2 puntos

¿Deberíamos hacer un ejercicio de segmentación de clientes ahora?

0-4 puntos EN REALIDAD, NO. Espere y vuelva a responder a estas preguntas dentro de 6-12 meses.	5-8 puntos SÍ. Plántese un proceso más informal (remítase a la página siguiente)	9-12 puntos DECIDIDAMENTE SÍ Realice un ejercicio de segmentación formal (consulte las páginas siguientes)
---	--	--

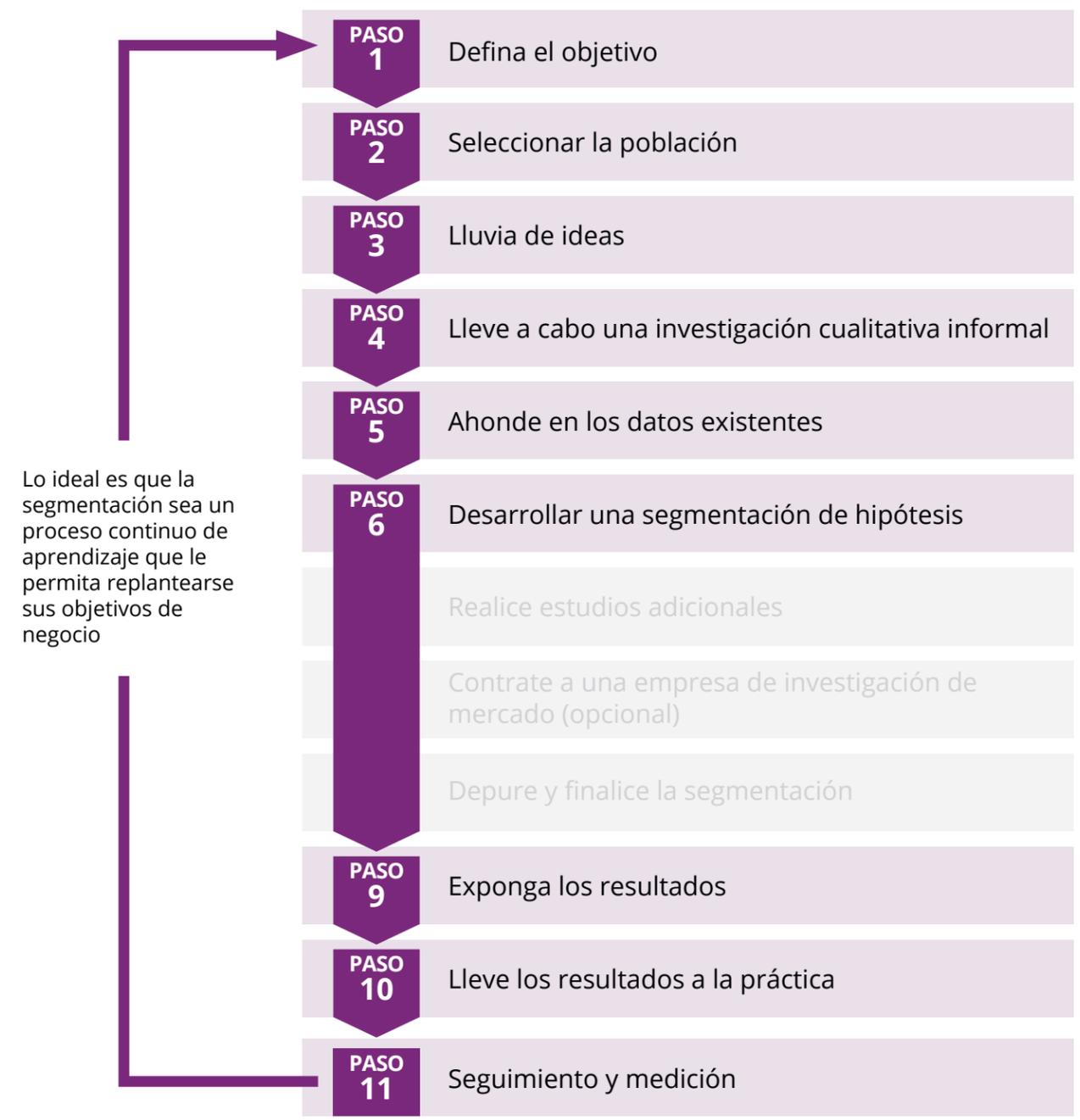
2 Segmentación formal versus informal

Segmentación formal versus Segmentación informal



Lo ideal es que la segmentación sea un proceso continuo de aprendizaje que le permita replantearse sus objetivos de negocio

Segmentación formal versus Segmentación informal



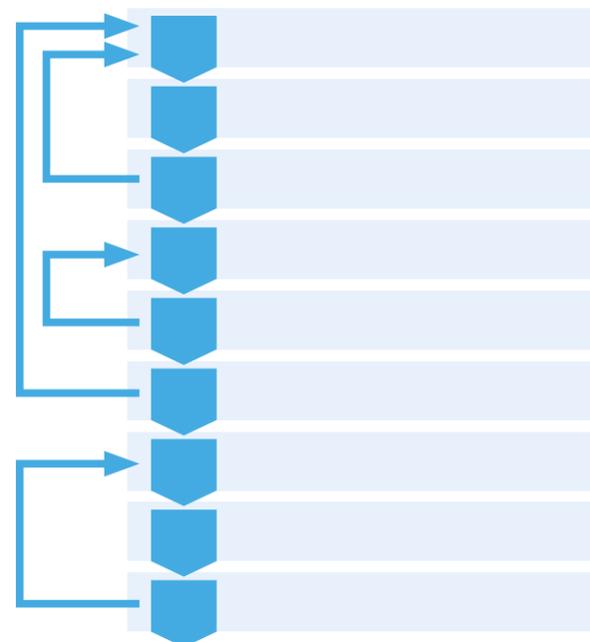
Lo ideal es que la segmentación sea un proceso continuo de aprendizaje que le permita replantearse sus objetivos de negocio

Considerar la segmentación como un proceso limpio y lineal puede inducir a error. Son contados los proyectos de segmentación en los que participó el CGAP (si es que los hay) que siguieron los pasos en orden perfecto.

Lo sensato es replantearse con frecuencia sus supuestos y decisiones. ¿Está seguro de que su objetivo de negocio es adecuado? ¿Es quizás demasiado o muy poco agresivo? Es posible que, tras llevar a cabo una labor de investigación, tenga que reconsiderar su hipótesis de partida.

Tómese su tiempo y recuerde que replantearse las decisiones no es algo negativo, sino más bien un paso hacia un mejor resultado final. Hemos constatado que, con frecuencia, las organizaciones terminan dividiendo aún más los segmentos en subsegmentos.

Es fácil perder la perspectiva. Replantéese siempre sus objetivos y supuestos iniciales.



Un encuestado prioriza sus decisiones de consumo. Imagen cortesía de Continuum, 2013.

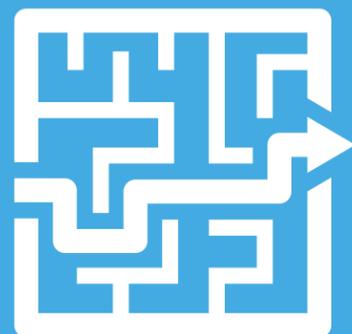
3 ¿Quién debería participar en el proceso de segmentación?

En esta fase deberá identificar a quienes son cruciales para garantizar el buen resultado de su segmentación y conseguir que se embarquen en el proceso. La tabla a continuación enumera los grupos funcionales y sus posibles roles en la segmentación. Considere las funciones de su propio equipo y decida si deben participar en el ejercicio. Si su organización es pequeña y no incluye todas las funciones recogidas en la tabla, piense en qué miembros de su equipo podrían asumir los roles generales que requiere la segmentación.

COMO MÍNIMO

Necesitará un responsable de proyecto —ya sea del departamento de Estrategia, Mercadotecnia o Desarrollo de Productos—, la asistencia de al menos un subalterno y el compromiso de, como mínimo, un alto directivo.

GRUPO FUNCIONAL	UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	POSIBLE ROL EN LA SEGMENTACIÓN
Diseño e investigación de usuarios	Por lo general forma parte de Desarrollo de Producto. A veces depende de Mercadotecnia o de un departamento independiente	Involucrarlo en cualquiera de los ejercicios, especialmente si es posible que se vayan a adaptar los productos
Estrategia	Por lo general trabaja estrechamente con el director ejecutivo	Posible líder de la segmentación. Incluirlo en todos los ejercicios, especialmente si prevé que los resultados implicarán decisiones estratégicas importantes
Mercadotecnia	Departamento interno	Posible líder de la segmentación. Incluirlo en todos los ejercicios, especialmente si prevé que los resultados implicarán decisiones estratégicas importantes
Desarrollo de Productos	Por lo general liderado por un director de Desarrollo de Productos	Posible líder de la segmentación. Incluirlo en todos los ejercicios, especialmente si prevé que los resultados implicarán decisiones estratégicas importantes
Analítica	Generalmente integrado en Desarrollo de Productos, aunque algunos trabajan en Mercadotecnia y Estrategia	Incluir si es responsable de la analítica de la segmentación
Ventas	Departamento interno	Incluir personal de nivel sénior si es posible adaptar el proceso de ventas o si hay metas potenciales
Tecnologías de la información	Departamento interno	Incluir si harán falta ajustes a los sistemas internos para hacer un seguimiento de los segmentos u obtener datos complejos
Atención al cliente	Internal department	Es probable que sea de utilidad por su conocimiento sobre las tipologías de clientes



3

PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

PASO 1

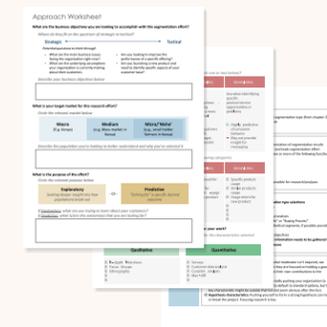
Defina el objetivo



Herramientas

PLANTILLAS ADJUNTAS

Al completar los pasos 1, 2 y 3 de este capítulo, aproveche las plantillas disponibles. Utilícelas para registrar sus decisiones y remítase a ellas para tener una idea más clara para los pasos posteriores.



Uno de los pasos más críticos a la hora de realizar una segmentación de clientes es definir con claridad los objetivos de negocio. El éxito de su segmentación dependerá de ello. Siga los pasos a, b y c descritos a continuación para definir sus objetivos.

a

¿Resulta más eficaz para su organización centrarse en grandes cuestiones estratégicas o en cuestiones más tácticas? Utilice las preguntas siguientes para definir sus prioridades.

ESTRATÉGICAS

Decisiones de alto nivel sobre el rumbo de la empresa

- ¿Cuáles son las principales cuestiones empresariales a las que se enfrenta su organización en estos momentos? ¿Giran en torno a oportunidades o más bien problemas que han de ser resueltos?
- ¿Cuál(es) de esas cuestiones alude(n) específicamente a sus clientes existentes o potenciales?
- ¿Tiene su organización objetivos concretos relacionados con los clientes actuales o potenciales?
- ¿Cuáles son los supuestos subyacentes sobre las que se basa actualmente su organización en relación con los clientes?
- ¿Necesita poner a prueba esos supuestos?

TÁCTICAS

Decisiones específicas relacionadas con productos y servicios, comunicaciones y operaciones

- ¿Cree que debe ajustar su oferta o mejorar su comunicación?
- ¿Quiere dirigirse a segmentos específicos para los que pueda ser necesario adaptar su oferta o sus comunicaciones?
- ¿Tiene previsto lanzar nuevos productos y servicios para expandirse a nuevos mercados?
- ¿Se está enfrentando a un nuevo competidor?
- ¿Han bajado el uso o las compras por algún motivo?

b

¿Cuáles son sus supuestos para el ejercicio de segmentación? ¿Qué partes de la estrategia de su organización están decididas y no puede modificar (p. ej., un enfoque centrado en los clientes con bajos ingresos, productos de dinero móvil exclusivamente, etc.)?

c

Defina sus objetivos de negocio combinando las respuestas a las preguntas recogidas en las secciones «a» y «b» anteriores. Los desafíos y oportunidades descritos a continuación pueden estar alineados con sus objetivos y constituyen un buen punto de partida para la segmentación.

	DESAFÍO	OPORTUNIDAD
ADQUISICIÓN	Aumentar la concientización de los clientes	Ampliar la base de clientes
USO	Reducir la inactividad en las cuentas	Incrementar la contratación de productos y servicios Mejorar la propuesta de valor para los clientes
RETENCIÓN	Fomentar la fidelización de los clientes	Incrementar el valor del ciclo de vida de los clientes
AMPLIACIÓN	Ahorrar para un posible estancamiento en el crecimiento	Penetrar un nuevo mercado Lanzar un nuevo producto o servicio



Concurso de fotografía. Imagen cortesía de Das, 2015.

PASO 2

Seleccione la población

Después de seleccionar su objetivo de negocio, el siguiente paso en la segmentación es identificar una población de clientes actuales o potenciales para su análisis.

Piense en qué medida el objetivo de negocio que acaba de definir puede influir en sus clientes. ¿Quiere que su segmentación sea de naturaleza táctica, es decir, que se centre en poblaciones específicas? ¿O prefiere que sea de índole estratégica y se enfoque en un grupo más amplio? ¿Desea captar nuevos clientes o retener a los ya existentes? Sus respuestas a estas preguntas son pautas que le ayudarán a identificar hacia quién dirigir sus esfuerzos.

He aquí otras preguntas que conviene tener en cuenta:

- ¿Cuál es el público objetivo total que puede requerir de sus productos o servicios?
- ¿Quiere estudiar todas estas poblaciones?
- En caso negativo, ¿por qué excluir a algunos clientes?

Cuando define un mercado, lo que está haciendo, en esencia, es realizar un primer borrador de su segmentación o priorización. Estas decisiones a menudo están vinculadas a características sencillas como la renta o la geografía, pero también pueden asociarse a atributos más complejos.

Incluso si cree que conoce bien a una población, cuestione sus propias hipótesis antes de continuar.



Banco BTPN, Indonesia. Imagen cortesía de frog design, 2013.



Estudio de caso: Digicel, Haití

SELECCIÓN DE UNA POBLACIÓN DE CLIENTES RELEVANTE PARA LA SEGMENTACIÓN

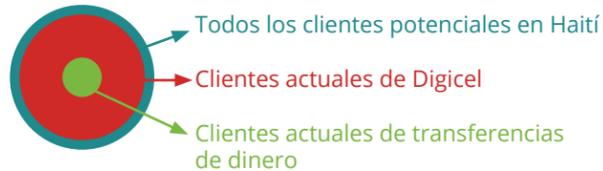
Como parte de su estrategia para relanzar el dinero móvil, Digicel realizó una segmentación de clientes. Al considerar el universo de clientes para la segmentación, Digicel mapeó la intersección de todos los clientes potenciales y los clientes que ya hacían uso de sus servicios de transferencia de dinero móvil.

El ejercicio suscitó tres preguntas que pueden servir para su propia iniciativa de segmentación:

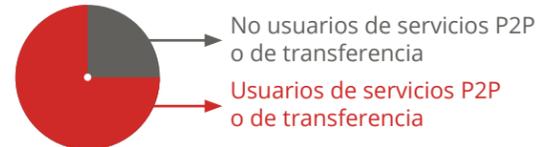
a ¿Cuál es la población objetivo total que puede requerir de sus productos y servicios?

b ¿Quiere estudiar todas estas poblaciones?

c En caso negativo, ¿por qué desea excluir a algunos clientes?



Digicel decidió centrarse en sus clientes del servicio de la red móvil porque ya había recopilado información sobre el uso de móviles y el comportamiento de este segmento, y era sencillo enviarles un mensaje con promociones de telecomunicaciones. El paso lógico siguiente para Digicel, y su principal objetivo de negocio, era ampliar los servicios de transferencia de dinero centrándose en los clientes actuales de la operadora de la red móvil que conforman un porcentaje importante de la población adulta en Haití.



En la base de clientes de Digicel había clientes que en esos momentos no utilizaban servicios de transferencia de dinero formales ni informales. Esos clientes dejaron de ser prioritarios, de manera que la organización pudo centrar sus estudios en los clientes existentes de servicios de persona a persona (P2P) y transferencias.

PASO 3

Lluvia de ideas

Probablemente tenga ya una idea de cuáles son sus segmentos de clientes. Tenga en cuenta, no obstante, que conviene que la experiencia personal y la intuición entren en juego a la hora de formular sus hipótesis de segmentación.

Una buena forma de hacerlo es a través de sesiones de brainstorming o lluvia de ideas. Se trata, en definitiva, de conseguir que se sienten a la mesa las personas adecuadas y formular las preguntas pertinentes.

Utilice la plantilla de la página 21 como punto de partida para orientar la reunión. Ese documento indica los materiales a preparar, las personas a involucrar y un borrador del orden del día, además de consejos y recomendaciones sobre el ejercicio de lluvia de ideas.

EJERCICIO 1 LLUVIA DE IDEAS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS CLIENTES

En primer lugar, revise las variables de segmentación desglosadas a continuación y las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

DEMOGRAFÍA	ESTILO DE VIDA	COMPORTAMIENTO	ACTITUD
GENERALES		ESPECÍFICAS PARA SU OFERTA	
Datos simples, a menudo ya disponibles, como género, ingresos, geografía, etc.	Preguntas generales en torno a intereses, actividades, valores y creencias	Conductas o prácticas relacionadas con una oferta específica	Actitudes, creencias o valores relevantes relacionados con una oferta
SEGMENTACIONES DE MUESTRA			
<ul style="list-style-type: none"> • Varones residentes en zonas rura • Estudiantes con dispositivos móviles • Adultos de bajos ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes ambiciosos • Amos de casa • <i>Influencers</i> de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso elevado de préstamos, bajo nivel de ahorro • Receptores de remesas de fondos • Ahorradores tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas preocupadas por su economía • Racionalista, no deja que sus emociones interfieran en su toma de decisiones económicas
VENTAJAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Son fáciles de entender • Es fácil dirigirse a ellos • Suele ser fácil acceder inmediatamente a los datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuitivamente atractivo • Encaja bien con la comunicación de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente predictivo del comportamiento (actual) del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica impulsos y creencias subyacentes • Proporciona información para la comunicación y publicidad
DESVENTAJAS			
<ul style="list-style-type: none"> • No permite predecir el comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite predecir el comportamiento, sobre todo para los servicios financieros • Es difícil identificar segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite predecir el comportamiento futuro • Puede no aportar información para la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil identificar segmentos • Puede no predecir los comportamientos
CUÁNDO UTILIZAR CADA TIPO			
Es mejor cuando se desea poner el foco en un único perfil. Muy útil para combinar con otras variables.	Utilizar con moderación; lo ideal es complementarlo con otras variables	Utilizar para intentar comprender las preferencias de los clientes. Mejor cuando se combina con variables actitudinales.	Utilizar cuando se trata de entender qué motiva los comportamientos. Muy poderoso para la comunicación. Mejor cuando se combina con variables conductuales.

La segmentación puede ser una combinación de distintos tipos de variables. El artículo de David Meers «Rediscovering Market Segmentation», publicado en la Harvard Business Review, ofrece un contexto más amplio.

Ahora que ya conoce las nociones fundamentales sobre las variables generales, piense en cuáles son más importantes para sus clientes y su situación. Indague en la lista siguiente y rodee con un círculo las que pueda aplicar. Tenga presentes las ventajas y desventajas de la página anterior.

Posibles variables con las que empezar

DEMOGRAFÍA	ESTILO DE VIDA	COMPORTAMIENTO	ACTITUD
GENERALES		ESPECÍFICAS A SU OFERTA	
<ul style="list-style-type: none"> Edad (jóvenes/mediana edad/edad avanzada) Ubicación (urbana/ periurbana/rural/ remota) Género (masculino, femenino) Hijos (sí/no) Cercanía a los familiares Alfabetización y educación matemática Ingresos o nivel de pobreza Recibe transferencias internacionales de dinero (sí/no) Es beneficiario de ayudas sociales (sí/no) Nivel educativo Situación laboral Tipo de empleo/fuente de ingresos Frecuencia de los ingresos (diaria, mensual, impredecible) Tiene cuenta bancaria (sí/no) Tiene billetera móvil (no/mini/estándar) Tiene carné de identidad (sí/no) Sufre barreras estructurales para acceder a transferencias de dinero (acceso o comodidad) 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de responsabilidades: estilo de vida relajado/ajetreado Espontáneo vs. previsor Estresado vs. relajado Perfil de riesgo «Conectado» o sociable (sí/no) Emprendedor (sí/ no) Amo de casa (sí/no) Tiene muchas actividades de ocio o gastos (sí/no) Estatus social 	<ul style="list-style-type: none"> Económicamente proactivo (ahorra y hace presupuestos) Compra con frecuencia (gastos personales y laborales) Uso del móvil: envía/recibe SMS, hace llamadas, consulta su saldo, usa el menú USSD Domina el teléfono (funciones y uso) Recarga con frecuencia el móvil (sí / no) Conocimiento sobre transferencias de dinero (ninguno / bajo/medio/alto) Frecuencia de envío de dinero Frecuencia de recepción de dinero Importe de las transferencias (bajo/medio/alto) Grado de fidelidad a los productos de transferencia de dinero (bajo/medio/alto) «Guarda» dinero vs. «ahorra» Tipo de transacción más frecuente (actualmente usa transferencias) Uso de Internet Uso de juegos en el teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> Está dispuesto a aprender sobre nuevas tecnologías Busca y valora en gran medida el ahorro en costos asociado al uso del móvil Busca/valora en gran medida las promociones asociadas al uso del móvil Lo preocupa la inseguridad que implica llevar dinero encima en general Asociaciones con la organización Valora la comodidad (rapidez) de las transferencias de dinero Valora la confiabilidad de las transferencias de dinero Valora el ahorro en costos (transporte vs. comp.) de las transferencias de dinero Tiene barreras emocionales al uso de transferencias de dinero (confianza, miedo, etc.) Tiene barreras racionales al uso de transferencias de dinero (relevancia, percepción de los beneficios, etc.) Optimista o aspiracional (sí/no) Necesidad o deseo de prestigio (sí/no) Percepción e importancia de las normas sociales

EJERCICIO 2 UN DÍA EN LA VIDA DE SU CLIENTE

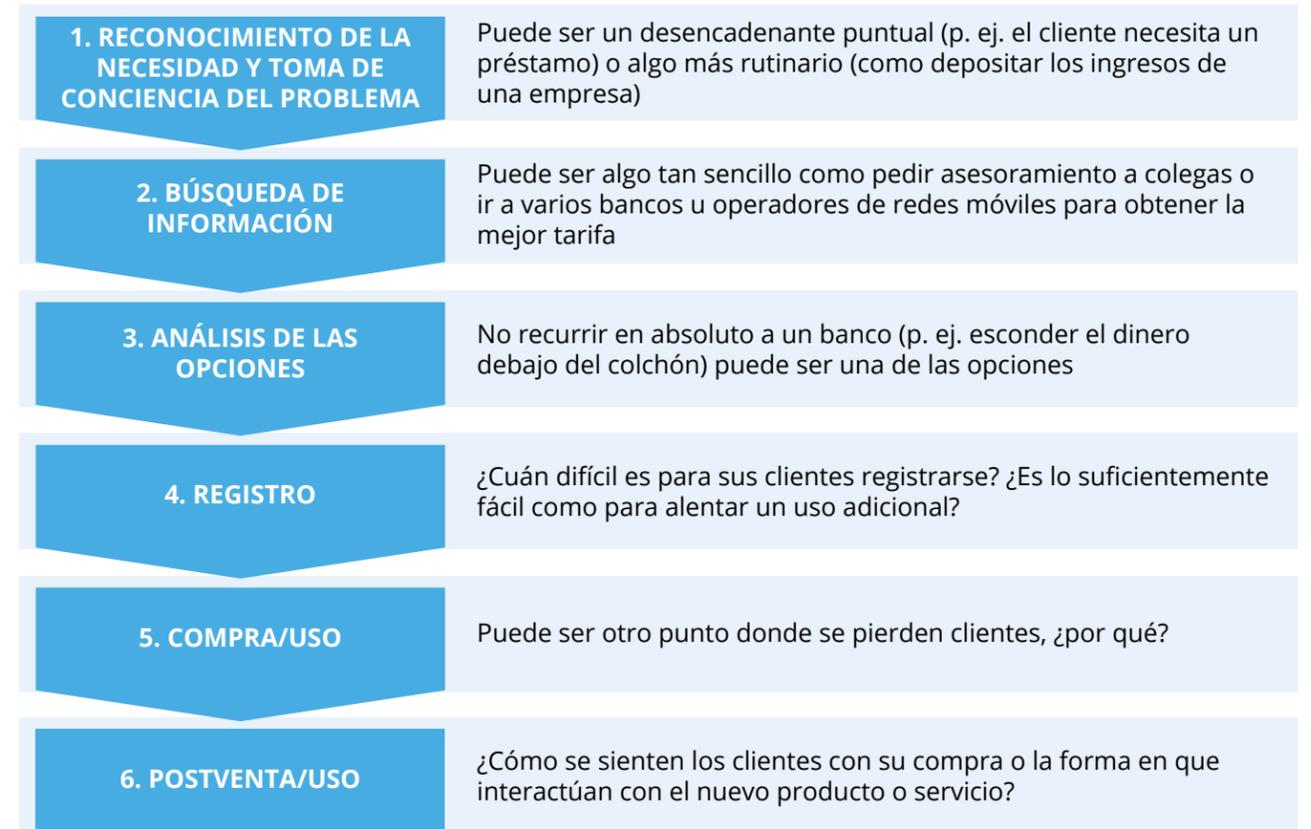
Pida a cada participante de la sesión de lluvia de ideas que realice este ejercicio por separado. Después, hagan una puesta en común para comparar lo anotado y debatir los resultados.

Cierre los ojos e imagine a uno de sus clientes. Piense en su aspecto, dónde vive, cómo se gana la vida. Imagine su día a día. ¿Qué es lo primero que hace al levantarse? ¿Le espera un día ajetreado? ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿A qué dificultades se enfrenta a lo largo del día?

A continuación, piense en cómo utiliza su cliente los productos y servicios financieros. ¿Cuándo y cómo? ¿Elegiría sus productos y servicios antes que los de la competencia? ¿Por qué? ¿Qué es lo que le gusta de ellos? ¿Qué no le gusta?

EJERCICIO 3 PROCESO DE COMPRA

En este ejercicio, mapee cada paso o etapa del proceso de compra de sus clientes.



Piense en cómo se desglosan estos pasos para distintos clientes. En el paso 2, por ejemplo, ¿cómo conocen los clientes sus productos y servicios? Si es por el boca en boca, ¿quiénes son sus asesores de confianza?

En los pasos 3 y 5, ¿qué convence a los clientes potenciales para que utilicen sus productos y servicios? ¿Por qué podrían elegir otros proveedores?

Pegue notas adhesivas sobre una pizarra para mapear todas las trayectorias que pueden seguir los clientes en el proceso de compra. Si quiere ir incluso más lejos, asigne un porcentaje al número de clientes que se decide por cada opción en cada paso.

A continuación, seleccione una de las trayectorias que ha definido. ¿Qué tipo de cliente la seguiría? ¿Cómo se distingue de los clientes que han optado por otras vías? Repita el proceso hasta analizar varias trayectorias.

Ponga a prueba sus ideas, analice el viaje del cliente e identifique los principales puntos de pérdida de clientes. Compruebe si el resto del grupo está de acuerdo con su forma de ver las cosas. Después vincúlela con las conversaciones previas sobre las trayectorias que siguen los distintos clientes.

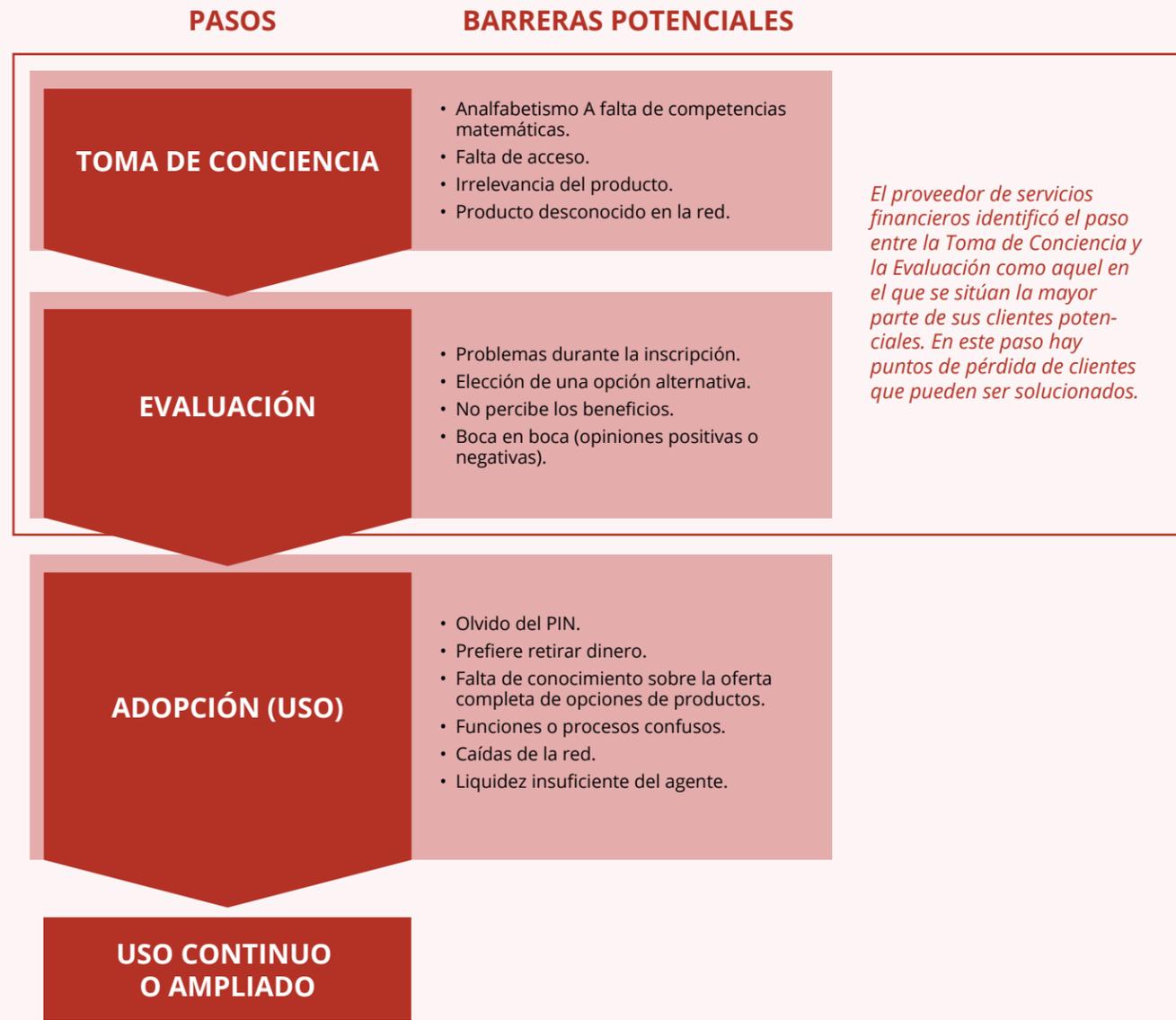
Eche un vistazo al estudio de caso de la página siguiente para conocer un ejemplo de una secuencia de adopción y explorar con mayor profundidad los puntos de pérdida de clientes.



Estudio de caso: Secuencia de adopción

SECUENCIA DE ADOPCIÓN DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS

He aquí una muestra de una secuencia de adopción (similar al proceso de compra) que trazó un proveedor de servicios financieros tras hacer un lluvia de ideas durante sus pruebas con este manual.



El proveedor de servicios financieros identificó el paso entre la Toma de Conciencia y la Evaluación como aquel en el que se sitúan la mayor parte de sus clientes potenciales. En este paso hay puntos de pérdida de clientes que pueden ser solucionados.

Tras realizar los ejercicios de lluvia de ideas 1, 2 y 3, anote sus ideas preliminares sobre posibles segmentaciones antes de hacer análisis adicionales.

PASO 4

Lleve a cabo una investigación cualitativa informal

Ahora que ha hecho una lluvia de ideas inicial, conviene poner a prueba sus conceptos con sus clientes actuales. Hay muchas formas de realizar estudios cualitativos rápidos y poco costosos. Los cuatro métodos descritos a continuación aportan un contexto más amplio sobre la experiencia del cliente sin necesidad de realizar una inversión importante en una investigación primaria formal.



CAFÉ CON CLIENTES

Mantenga conversaciones espontáneas con grupos de clientes cuando visite las sucursales. Es una forma estupenda de conocer su experiencia sin tener que organizar grupos de debate o focus groups formales.



ESQUEMAS DE CLIENTES

Un esquema o boceto de clientes es un ejercicio sencillo para empezar a caracterizar a los clientes y detectar información faltante.



ACOMPañE AL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA

El seguimiento (*shadowing*) es una técnica de observación básica que permite conocer de forma no intrusiva la experiencia desde la perspectiva de un cliente. Si acompaña a un empleado de atención al público podrá identificar patrones y extraer conclusiones sobre la interacción entre su personal y sus clientes.



MYSTERY SHOPPING

El *Mystery Shopping* o técnica del usuario indiscreto es una forma rápida y sencilla de obtener una visión imparcial de la experiencia del cliente en su organización o en la competencia. Aporta una mayor comprensión de los aspectos problemáticos que ya conoce, pero no comprende por completo. Consulte el artículo del CGAP sobre *Mystery Shopping* en México.

PASO
5

Ahonde en los datos existentes

Para empezar a utilizar los datos, piense en qué información tiene a su alcance tanto interna como externa. Los datos internos pueden incluir datos sobre las inscripciones o de transacciones de clientes, y estudios cualitativos y cuantitativos previos. Para obtener información externa, consulte los datos del censo nacional, información pública y estudios académicos. Las referencias y recursos siguientes pueden ayudarle a comenzar.



Referencias / Recursos

DATOS

Datos de los censos nacionales. Información relevante sobre estadísticas poblacionales, incluidas geografías y demografías. <http://ghdx.healthdata.org/data-type/census>

Información sobre inclusión financiera. Intermedia aporta datos de encuestas e información general sobre ocho países del África Subsahariana y el Sur de Asia. <http://finclusion.org/datacenter/>

Finscope. Encuestas a pequeñas empresas y consumidores representativos a nivel nacional en el ámbito del sector financiero. <http://www.finmark.org.za/finscope/>

Global Findex. Información del Banco Mundial que incluye pantallas de resumen sobre países, indicadores fundamentales y datos en bruto. <http://data.worldbank.org/topic/financial-sector>

Informes de datos del sector recopilados en una serie de ámbitos, a saber, información e informes sobre finanzas inclusivas de Frost & Sullivan, Thomson Reuters, etc. <http://finclusion.org/datacenter/>

Datos de cobertura de microseguros por país. <http://www.microinsurancenetwork.org/world-map-microinsurance>

Fuentes de datos de interés para medir la inclusión financiera, guía de inclusión financiera del CGAP <http://www.cgap.org/blog/10-useful-data-sources-measuring-financial-inclusion>

CONSIDERACIONES DE ANÁLISIS DE DATOS

Seven steps of data analysis. A walk-through of how to approach data analysis. <http://www.oracle.com/us/corporate/profit6/b0i+g-ideas/05231H3i-ghsheaspti2ra0-1%951392.html>

Top Ten Tips for completing data analysis. A collection of tips and tricks for completing data analysis. <http://www.statmakemecry.com/smmctheblog/top-ten-tips-for-data-analysis-to-make-your-%20research-life-ea.html>

EXCEL

Excel tips, tricks, and how-to's to enable your analyses. http://www.pointit.com/blog/excel_tips_and_tricks_for_a_successful_and_%20efficient_data_analysis

How to use Pivot Tables for data analysis. A very helpful tool for quickly examining the effects different variables have on each other. <http://fiveminutelessons.com/learn-microsoft-excel/how-create-pivot-table-excel>

Una vez recopilados los datos relevantes, ¿cuál sería el siguiente paso? Tenga en cuenta que el análisis de datos puede convertirse en un proceso interminable, pero puede evitarlo si tiene una idea relativamente clara de lo que desea producir. Recogemos a continuación seis perspectivas sobre el análisis de datos transaccionales. Puede emplear este proceso para analizar también otros tipos de datos.

- a** escriba el contenido de sus datos. ¿Qué variables están disponibles y para cuales períodos? ¿Cuántos registros tiene? (Si son más de 100 000 tal vez le convenga utilizar un programa como Access o SQL).
- b** Identifique los resultados que desea obtener con su análisis. ¿Qué preguntas está haciendo exactamente? ¿Qué respuestas espera recibir? Cuanto más específico sea, mejor. Elaborar gráficos para plasmar el contenido que desea generar es una técnica fantástica (rellene los gráficos con datos simulados para comenzar).
- c** No menosprecie la importancia de empezar con estadísticas agregadas de alto nivel. Por ejemplo, ¿cuál es la media global? ¿El décimo percentil? ¿El noveno?

EJEMPLOS: ANÁLISIS DE DATOS TRANSACCIONALES

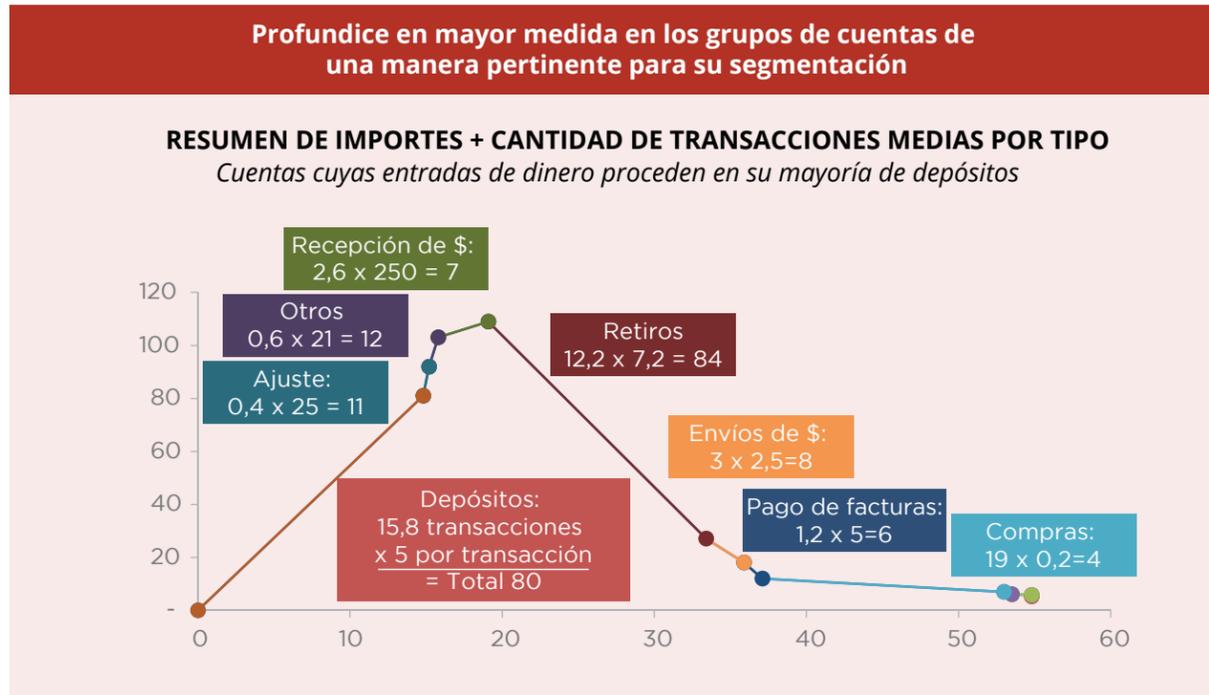
Empiece con una mirada de conjunto para comprender tanto los datos como las cuentas asociadas

IMPORTE Y CANTIDAD DE TRANSACCIONES POR TIPO SEGÚN QUINTILES DE CUENTAS

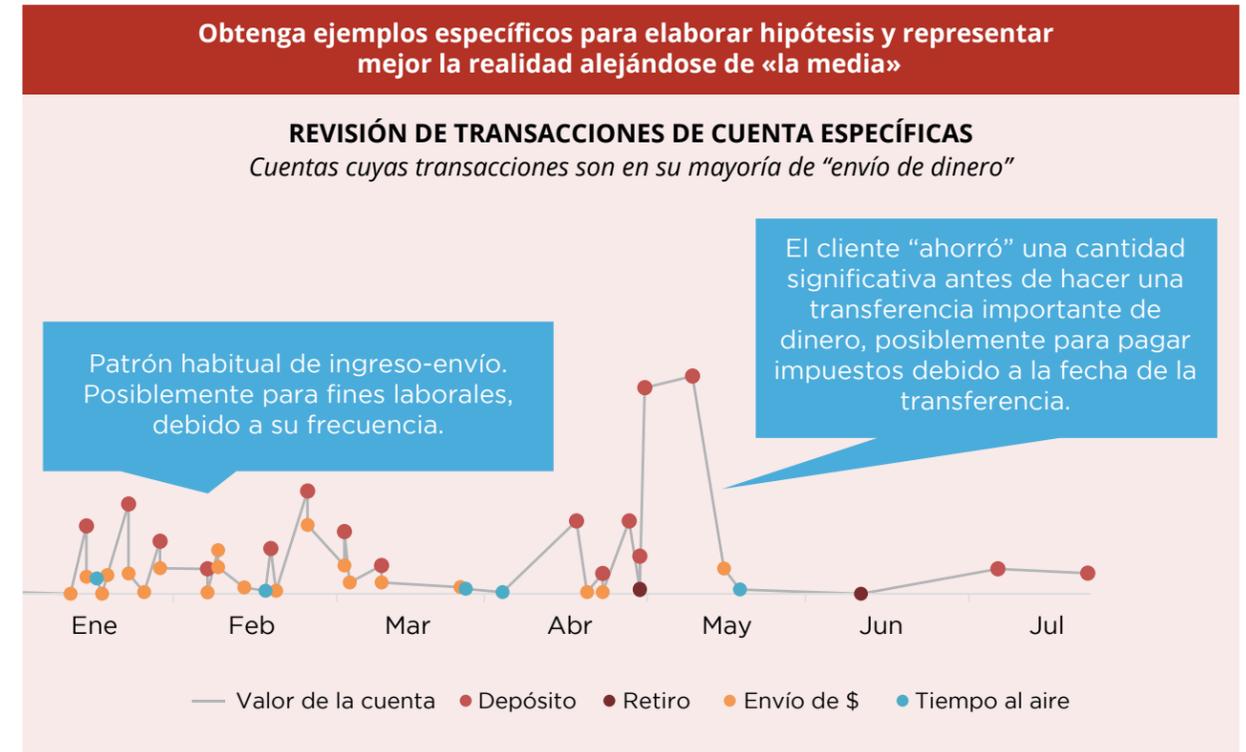
Quintiles de cuenta por dinero entrante/saliente total en la cuenta durante los últimos 12 meses



d Indague más allá de la media para obtener información más específica. ¿Cómo varía la cantidad media de transacciones entre quienes gastan mucho y quienes gastan poco? ¿Y entre quienes gastan con frecuencia frente a quienes gastan infrecuentemente?



d Sea específico con sus clientes. A veces la “media” no representa a nadie, puesto que la conforma una gama muy amplia de grupos. Analice una serie de operaciones de cuenta específicas para ahondar en su análisis y extraer información de interés.



Emprendedor, Indonesia. Imagen cortesía de frog design, 2013.

f Reflexione sobre el significado de los resultados obtenidos. ¿Confirman o descartan sus hipótesis iniciales? ¿Cuáles son sus limitaciones? Es fácil tener una sensación de falsa seguridad a partir de bonitos gráficos y grandes conjuntos de datos. Preste atención a lo que no incluyen los datos y lo que aún desconoce.

**PASO
6**

Desarrolle una segmentación de hipótesis

Llegados a este punto es cuando encajan entre sí distintas piezas del rompecabezas de la segmentación. Repase sus apuntes de las sesiones de lluvia de ideas, su investigación cualitativa informal y su análisis de datos. ¿Cuál podría ser una segmentación viable? ¿Tiene sentido? ¿Cumple con su objetivo?



Estudio de caso: Segmentación de Hipótesis

SEGMENTACIÓN DE HIPÓTESIS

La mejor manera de describir la segmentación de hipótesis es recurrir a un ejemplo. En uno de los ensayos de aplicación de este manual, un proveedor de servicios financieros se estaba planteando tres opciones para abordar sus desafíos y comenzaba a centrarse en la que intuía sería la mejor opción. De acuerdo con sus necesidades, pudo examinar las opciones 1 y 2 para determinar cuáles serían los productos más adecuados a los casos de uso, así como al historial transaccional de sus clientes.

Opción 1 NIVEL DE PRIORIDAD	Opción 2 CASO DE USO	Opción 3 BASADA EN UN IMPULSO
<p>Ejemplos</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Oro: Nivel de transacciones elevado </div> <div style="text-align: center;"> Bronce: Nivel de transacciones reducido </div> </div> <p>Segmentación conductual</p> <p>Basada en el nivel de prioridad de los clientes, determinado por sus datos transaccionales. Los clientes son asignados a los grupos «oro», «bronce» o «plata» en función de su valor para la organización.</p>	<p>Ejemplos</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Agricultores que compran bienes </div> <div style="text-align: center;"> Estudiantes que reciben fondos </div> </div> <p>Segmentación demográfica y conductual</p> <p>Basada en las circunstancias en las que los clientes utilizarían un servicio de transferencia de dinero. Basada a grandes rasgos en la ocupación y la distinción entre emisores y receptores.</p>	<p>Ejemplos</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Buscan ahorrar </div> <div style="text-align: center;"> Buscan prestigio </div> </div> <p>Segmentación actitudinal</p> <p>Basada en los principales impulsos de los clientes, que influyen en su elección de servicios de transferencia de dinero.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es fácil encontrar en datos transaccionales ✓ Priorización basada en una clara definición del valor 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es fácil de comunicar internamente y al personal de las ventanillas ✓ Los «casos» son relativamente fijos ✓ Es útil para el desarrollo de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es buena para el posicionamiento competitivo ✓ Aborda las necesidades de los clientes ✓ Es útil para la comunicación
<ul style="list-style-type: none"> X No aporta información sobre las necesidades de los clientes o el valor durante el ciclo de vida X No resulta útil para fines de comunicación o de diseño de productos 	<ul style="list-style-type: none"> X Es relativamente difícil de identificar en los datos X Puede no ser mutuamente excluyente 	<ul style="list-style-type: none"> X Los impulsos no tienen por qué ser muy estáticos, los clientes no son mutuamente excluyentes X Es difícil de encontrar en los datos



¿CUÁNTOS SEGMENTOS NECESITA?

Por lo general, lo aconsejable es crear tantos segmentos como diferencias significativas identifique en las conductas y actitudes relacionadas con sus productos y servicios. Aunque habrá excepciones, la segmentación tiende a arrojar entre cuatro y siete segmentos.

Cuando se exploran cuestiones más tácticas, suelen aflorar más segmentos, aunque puede resultar más costoso y difícil ponerlos en práctica. Es posible que se enfrente también a una sobrecarga de percepción: ¡analizar más de siete segmentos puede ser todo un desafío intelectual!



SEGMENTOS DINÁMICOS VS. ESTÁTICOS

«Muchos defensores de las segmentaciones las ven como un esfuerzo puntual monumental para proporcionar un retrato exhaustivo de los clientes en el que basar todas las decisiones de mercadotecnia ulteriores. Desde nuestro punto de vista, las segmentaciones debieran formar parte de un proceso continuo de búsqueda de respuestas a importantes cuestiones para la empresa a medida que van surgiendo.»
-David Meer2

Las segmentaciones eficaces son dinámicas. Concentran las necesidades, actitudes y conductas de los clientes, que a menudo evolucionan con el tiempo. Además, son afectadas por condiciones de mercado, como las fluctuaciones económicas, nuevos nichos de clientes y nuevas tecnologías de rápida evolución. Una vez identificados sus segmentos, es importante que haga un seguimiento de su evolución. Revise la segmentación de clientes regularmente y vuelva a realizarla en cuanto perciba que los segmentos pierden su relevancia.



IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS EN LA PRÁCTICA

Cuando ponga en práctica una segmentación, es importante identificar a qué segmentos pertenecen los clientes. Para que los agentes y demás empleados identifiquen con facilidad los segmentos, suele ser necesario contar con características demográficas. Alternativamente, pueden utilizarse segmentaciones basadas en características conductuales o actitudinales, siempre que se pueda hacer a los clientes una pequeña batería de preguntas no sensibles para clasificarlos en los distintos grupos de segmentos.

A veces es posible identificar los segmentos de clientes empleando solo datos internos. En este caso, su segmentación dependerá de campos de datos que su organización ya recopiló o tiene previsto recopilar en el futuro.

PASO
7a

Realice Estudios Adicionales

Es posible que se pregunte por qué ha de seguir con investigaciones primarias adicionales después de revisar todos sus datos y hacer una lluvia de ideas de sus segmentos de hipótesis. Si sencillamente no dispone de recursos para hacerlo, ¡no tenemos nada que objetar! De lo contrario, plantéese las siguientes preguntas antes de decidir si conviene seguir investigando:

¿QUÉ ESTÁ EN JUEGO?

¿Cuál es motivo por el que se ha decidido a hacer un ejercicio de segmentación? ¿Lo hace para definir una estrategia de salida al mercado que le permita garantizar el éxito de un nuevo producto? De ser así, es posible que incurrir en el gasto que implica hacer un estudio adicional le compense, pues le permitirá ahorrarse el costo asociado a un fracaso futuro.

Por otro lado, si utiliza este manual como un ejercicio exploratorio, es posible que le convenga ahorrar recursos. Piense en las posibles actividades que se verían afectadas por la segmentación y plantéese el costo que podría entrañar una decisión basada en información poco precisa.

¿CUÁN EQUIVOCADAS PUEDEN ESTAR SUS HIPÓTESIS?

¿Qué grado de confianza tiene en la información recopilada a nivel interno y externo? ¿Cuál es el grado de confianza de su equipo en las hipótesis formuladas? ¿Han elaborado varios conjuntos de segmentos de hipótesis o hubo un consenso generalizado en la evaluación?

Comparta su segmentación de hipótesis con varios agentes o empleados de sucursal. ¿Reconocen a los grupos de clientes identificados en la segmentación?

Si se plantea realizar un estudio adicional, plantéese una combinación de métodos de investigación y decida qué hacer interna o externamente. He aquí un desglose sobre métodos cualitativos y cuantitativos.



INVESTIGACIÓN PURAMENTE CUALITATIVA

Centrada en información no cuantificable, generalmente suele ser de carácter más exploratorio.



INVESTIGACIÓN MIXTA/SECUENCIAL

Puede combinar los métodos en un mismo estudio (p. ej., una entrevista cualitativa que incluya un breve cuestionario), o aplicarlos de manera secuencial.

- 1 = amarillo
- 2 = verde
- 3 = rojo
- 4 = rojo oscuro

INVESTIGACIÓN PURAMENTE CUANTITATIVA

Investigación centrada en la medición y cuantificación. Puede ser exploratoria, pero a menudo está concebida para poner a prueba las hipótesis.

CONVIENE CUANDO...

... está realizando una investigación más exploratoria sobre las preferencias y necesidades de sus clientes; no hay investigación secundaria suficiente para formular hipótesis; o la naturaleza del cambio conductual es tan grande que requiere un conocimiento profundo sobre las acciones y actitudes

... tiene tiempo y recursos suficientes para realizar la investigación en dos fases, beneficiándose de las ventajas relativas de la investigación cualitativa y cuantitativa

... debe ser capaz de ofrecer pruebas que confirmen sus ideas y necesita una estimación precisa de la oportunidad de mercado

Cada tipo de investigación tiene sus propios métodos, tal y como apuntamos a continuación. No obstante, para algunas de las técnicas más avanzadas conviene asociarse con empresas de investigación de mercado.

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
ENTREVISTAS <i>Entrevistas individuales con miembros de su población objetivo</i>	+ Sencillo - Es difícil garantizar respuestas sinceras	ENCUESTAS <i>Preguntas cuidadosamente articuladas, que se envían a la población objetivo</i>	+ Compatibles con diversos métodos de análisis - Los cuestionarios y la redacción tienen que estar muy pulidos para lograr los mejores resultados posibles
FOCUS GROUPS <i>Debates dirigidos y bien moderados con grupos de su población objetivo</i>	+ Permite que afloren ideas y fomenta la creatividad - El pensamiento de grupo puede generar a respuestas sesgadas	ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIO <i>Semejante al análisis de datos. Puede ser más avanzado o incluir un rango de fuentes más amplio</i>	+ Basado en los hechos: indica qué acciones realmente tuvieron lugar - Retrospectivo: es difícil identificar necesidades insatisfechas
ETNOGRAFÍA <i>Observación cercana de las acciones de personas seleccionadas con preguntas específicas (p. ej. actitudes, valores, etc.)</i>	+ Ayuda a evitar algunos sesgos incorporados por los participantes - Lleva más tiempo - Es difícil de escalar	PRUEBAS A/B <i>Experimento aleatorizado con dos variantes, A y B, que son los grupos de control y experimental</i>	+ Pone a prueba los comportamientos reales en respuesta a distintos estímulos - Puede ser difícil estimar el tamaño de muestra requerido para obtener resultados significativos

TÉCNICAS CUANTITATIVAS ESPECÍFICAS

CONJOINT
Técnica de investigación avanzada para identificar el valor que atribuye la gente a los distintos atributos de los productos y servicios.

MAX DIFF
Técnica de investigación avanzada para identificar cuáles atributos revisten mayor importancia para las personas.

PASO
7b

Contrate a una empresa de investigación de mercado (opcional)

SIN EMPRESA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	PASOS	CON EMPRESA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO
-	Identifique e investigue posibles empresas de investigación de mercado	Realizado internamente
-	Pida presupuestos basados en la naturaleza específica de su proyecto	Realizado internamente
-	Revise los presupuestos o propuestas. Mantenga breves conversaciones con las empresas de investigación de mercado.	Realizado internamente
-	Seleccione una empresa de investigación de mercado	Realizado internamente
Realizado internamente	Decida el tamaño de la muestra	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	Decida los criterios de selección y el enfoque del muestreo	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	Elabore un cuestionario	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	Elabore una guía de debate/encuesta (si corresponde)	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	Traduzca la guía de debate/encuesta (si corresponde)	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	(Cuantitativo) Codifique la encuesta si se hace online, busque errores/fallos	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	Reclute a quienes participarán en la encuesta	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	(Cualitativo) Realice la investigación, tome notas (Cuantitativo) Codifique los datos	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	(Cuantitativo) Prepare y depure la base de datos	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	Analice la información obtenida	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado
Realizado internamente	Conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis	Realizado con/por la empresa de investigación de mercado



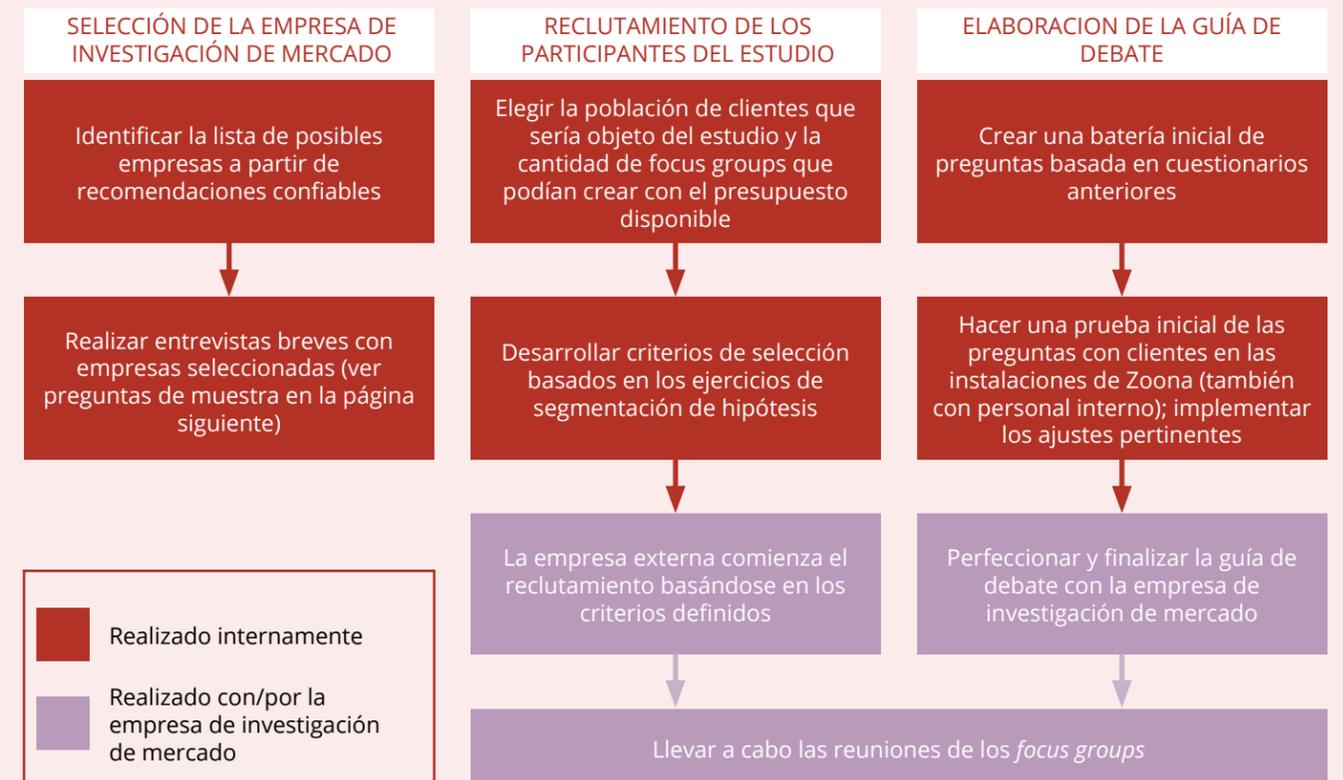
Estudio de caso: Zoono, Zambia

CREACIÓN DE FOCUS GROUPS CON UNA EMPRESA EXTERNA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Zoono, un servicio de pago y transferencia de dinero, quería utilizar focus groups para conocer mejor a sus clientes, tanto actuales como potenciales. Debido a las limitaciones de tiempo y presupuesto, contrataron a una empresa de investigación de mercado local por varios motivos:

- 1. Reclutamiento:** Con un plazo corto, era más eficiente recurrir a expertos en reclutamiento para encontrar integrantes para los grupos de debate.
- 2. Moderación:** Los buenos moderadores hacen que los focus groups parezcan fáciles de llevar. En realidad, hace falta alguien con mucha pericia y experiencia para guiar bien la conversación y extraer información de interés.
- 3. Contexto cultural/traducción:** Aunque Zoono tenía un moderador fantástico, la empresa de investigación de mercado local tenía un buen conocimiento de la realidad local y fue capaz de traducir los idiomas de participantes procedentes de distintas regiones y contextos.

De todas maneras, Zoono prefirió gestionar una parte del proceso a nivel interno para poder controlar algunos resultados y ahorrar dinero. Este fue el proceso que emplearon:



Si tiene previsto contratar una empresa externa de investigación de mercado, he aquí algunas cuestiones importantes a tener en cuenta:

- Repase con ellos los objetivos de negocio que desea alcanzar y el papel de la investigación de mercado en su ejercicio de segmentación. Una buena empresa será capaz de ayudarle a comprender y acotar sus objetivos.
- Analice hasta qué punto está decidida la empresa a comprender en profundidad los problemas y objetivos de su organización.
- Si es posible, involucre a la empresa en los debates de formulación de hipótesis para que comprenda el contexto general en el que se enmarcan sus objetivos.
- No subestime las horas que su equipo deberá dedicar a este ejercicio. Si la empresa prevé realizar el estudio sin su equipo, considérela una señal de alarma.
- Plantee preguntas sobre la capacidad de la empresa para realizar segmentaciones utilizando una variedad de técnicas diferentes. Debieran ser capaces de adaptar sus métodos al caso concreto que tienen entre manos.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA POSIBLES EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO CON LAS QUE COLABORAR

- 1) ¿Qué experiencia tienen con métodos de investigación cualitativa y cuantitativa en este mercado?
 - a. ¿Qué gama de métodos ofrece?
 - b. ¿Qué formación tienen su jefe de proyectos y los miembros de su equipo?
 - c. ¿Puede aportarnos varios ejemplos de proyectos que han liderado y las lecciones que aprendieron? ¿Pueden facilitarnos referencias?
- 2) Al realizar una investigación en este mercado:
 - a. ¿Qué metodología de muestreo recomiendan para la investigación cualitativa y cuantitativa?
 - b. Para la investigación cuantitativa, ¿qué variables monitorean para asegurarse de que la muestra sea representativa?
 - c. ¿Traducirán la guía de debate o encuesta a los idiomas locales? En caso afirmativo, ¿a cuáles?
- 3) Algo que sin dudas preguntaremos a los participantes es «Inserte su pregunta aquí»
¿Cómo harían para obtener respuestas valiosas a esa pregunta?
 - a) ¿Cómo indagarían en la pregunta para que la gente responda en forma más honesta y con menos reservas?
 - b) ¿Qué ejercicios recomiendan?
- 4) ¿Cuál es su enfoque respecto del control de calidad?
 - a) En el proceso, ¿cuáles son los resultados cualitativos y cuantitativos?
 - b) ¿Cómo tienen previsto interactuar con nuestro equipo de investigación?



Herramientas

HOJA DE ESTIMACIÓN DE COSTOS

Probablemente se esté preguntando cuánto le va a costar todo esto. Aunque es difícil aportar cifras concretas, el CGAP puede brindarle referencias sobre los rangos de precios y la cantidad de horas/hombre que requiere cada trabajo.



Interview with BISP beneficiaries, Pakistan. Photo by Continuum. 2013

PASO
8

Depure y finalice la segmentación

Revise la información cuantitativa y cualitativa recopilada para refinar la segmentación. Luego valide o ajuste su segmentación de hipótesis original siguiendo los pasos «a» a «d» descritos a continuación.

PROCESO

Llegado este punto, debiera tener prácticamente listas las bases para completar su segmentación. Una segmentación de hipótesis robusta, respaldada por una buena recopilación de datos cuantitativos y cualitativos y un análisis depurado de esos materiales pueden ayudarle a sortear las complejidades inherentes a la segmentación.

a
REVISE LAS CONCLUSIONES DE SU INVESTIGACIÓN

Si ha realizado un estudio cualitativo, repase primero sus notas o transcripciones y anote los temas clave y la información de interés.

Haga lo mismo con la información cuantitativa. Pida a su equipo que repase los datos preliminares, tablas, análisis cruzados, etc. Evalúe su significación estadística para determinar qué hallazgos son más confiables.

Un ejercicio útil es pedir a los miembros del equipo que anoten las conclusiones en notas adhesivas y las coloquen sobre una pizarra. Organice las notas adhesivas en grupos o categorías.

Cuando haya creado un marco de trabajo, analice las notas en busca de comentarios que pueda citar y detalles adicionales que lo respalden, aporten matices y enriquezcan sus conclusiones

b
COTEJE SUS HALLAZGOS CON SUS HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE SEGMENTACIÓN

La investigación, una vez finalizada, debiera ayudar a validar o rechazar las hipótesis inicialmente formuladas. Compruebe en su caso si se confirman o descartan. ¿Ha podido poner a prueba todas sus hipótesis? Indique cuáles están aún pendientes de verificación.

Verifique que los debates tengan sentido, para ello, vuelva al principio. Repase (y confirme) el objetivo general del ejercicio y cómo su equipo pensaba inicialmente que realizaría la segmentación. La segmentación propuesta, ¿permite cumplir con los objetivos marcados? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

¿Quedan pendientes de respuesta algunas hipótesis o preguntas clave?

c
PONGA A PRUEBA SU INTUICIÓN

La segmentación es una mezcla de arte y ciencia. Como la mayoría de las decisiones empresariales, no suele haber un momento revelador específico en el que uno ve la luz y se da cuenta de que ha dado con la segmentación adecuada. Una buena señal es cuando los segmentos ayudan a dar respuesta a los objetivos de negocio y parecen intuitivamente correctos. Pregunte a las otras partes interesadas si reconocen los segmentos y si se han encontrado antes con esas tipologías de clientes.

d
IDENTIFIQUE OTRAS INVESTIGACIONES FUTURAS (SI CORRESPONDE)

Es posible que decida llevar a cabo estudios adicionales. De ser así, ¿qué necesita exactamente? Asegúrese de que su investigación tenga un cierre.

Tal vez decida que necesita análisis cuantitativos más sofisticados. Existen varias opciones para la modelización estadística que pueden ayudarle a eliminar el sesgo del investigador en la segmentación, identificar diferencias estadísticamente significativas entre sus segmentos y analizar el tamaño de su oportunidad de mercado de forma más precisa (p. ej., métodos de agrupamiento o clustering jerárquico/de las K-medias y métodos de segmentación por clases latentes). Para estas técnicas más avanzadas, conviene trabajar con una empresa de investigación de mercado debidamente cualificada.

Para conocer estas técnicas avanzadas, sepa que Theodoros Evgeniou del INSEAD proporciona un resumen fantástico. Mktresearch.org también ofrece resúmenes de técnicas avanzadas.



Mercadillo en Indonesia. Imagen cortesía de frog design, 2013.



Estudio de caso

EJEMPLOS SOBRE CÓMO ALINEAR LOS OBJETIVOS CON LOS TIPOS DE SEGMENTACIÓN

Los ejercicios de segmentación son específicos para cada organización y la situación particular a la que se enfrenta. Es imposible definir una guía al estilo «Si ocurre esto, haz aquello». No obstante, quisimos mostrar algunos ejemplos a título ilustrativo e indicar la lógica que subyace a cada tipo de segmentación.

	SITUACIÓN	TIPO DE SEGMENTACIÓN/MOTIVACIÓN	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN
FSP 1	<ul style="list-style-type: none"> El Proveedor de Servicios Financieros 1 quería entender mejor a sus clientes, mejorar la experiencia global del cliente y protegerse contra nuevas amenazas de la competencia La organización quería una segmentación que fuera fácil de comunicar a nivel interno y a los agentes y que aportara información para realizar cambios a productos específicos para segmentos prioritarios 	<p>El Proveedor de Servicios Financieros 1 buscaba una segmentación basada sobre todo en usos-casos (una combinación de características demográficas y conductuales) debido a que puede ser comprendida fácilmente en toda la organización y para usarla para configurar ofertas de productos específicas.</p>	<p>Debido a la necesidad de conocer mejor a los clientes, al tratarse de una primera segmentación, el foco se puso en realizar investigación cualitativa basada en focus groups. En total, se realizaron 8 <i>focus groups</i> de seis o siete personas cada uno, organizados por segmentación de hipótesis.</p>
FSP 2	<ul style="list-style-type: none"> El Proveedor de Servicios Financieros 2 quería penetrar el mercado no bancarizado con un nuevo producto bancario electrónico La organización quería entender qué segmentos serían más rentables para dirigirse primero a ellos Además, querían comprender los cambios en el producto y la comunicación necesarios para esos segmentos 	<p>Por su enfoque centrado en desarrollar una estrategia para un nuevo producto, el Proveedor de Servicios Financieros 2 eligió una segmentación conductual y actitudinal para lograr una mayor capacidad de predicción del comportamiento futuro. Tenían confianza en su experiencia y conocimientos, así como en los recursos que debían asignar a esta iniciativa.</p>	<p>Al centrarse en identificar oportunidades de mercado, el Proveedor de Servicios Financieros 2 apostó sobre todo por la investigación cuantitativa, aunque la combinó con la cualitativa. Su enfoque incluyó entrevistas en profundidad, <i>focus groups</i> y una encuesta a escala nacional a 2000 personas no bancarizadas para identificar segmentos específicos con necesidades de servicios financieros diferentes y diversos niveles de sofisticación.</p>

PASO 9

Exponga los resultados

Cuando esté listo para compartir los resultados de la segmentación con su organización, tenga en cuenta que la mayoría de las partes interesadas querrán conocer primero los resultados. Conviene centrarse en los resultados y explicar por qué son de utilidad. Habrá personas más interesadas en los datos y procesos, así que prepárese también para contestar preguntas que apunten en este sentido.

Independientemente de las características que haya elegido para basar su ejercicio de segmentación, ayuda retratar estos segmentos de forma personal a la hora de exponerlos y explicarlos. Crear usuarios modelo en lugar de recurrir a meras tablas o gráficos, por ejemplo, ayuda al público a asimilar y digerir las características más importantes de cada segmento. Prepare también ejemplos de las afirmaciones que harían esos clientes tipo si hablara con ellos. Las citas, ya sean reales o ilustrativas, aportan vida a los segmentos.

Para quienes desean «ver los números», trate de extraer los datos más relevantes en lugar de abrumar a su público con tablas o gráficos. Por ejemplo, ¿cuáles son las 3-5 características que realmente distinguen a cada segmento? Una vez identificadas, muestre los datos que las sustentan.

Una buena segmentación es aquella con la que se siente cómoda la gente. Dicho de otra forma, los segmentos identificados han de ser «fácilmente reconocibles».



Familia en Pakistán. Imagen cortesía de Continuum, 2013.



Estudio de caso: Banco BTPN, Indonesia

UN EJEMPLO DE CÓMO PRESENTAR LOS SEGMENTOS A SU ORGANIZACIÓN

Este ejemplo surgió del trabajo de Dalberg y frog design en el proyecto Bertumbuh para el banco BTPN.

SEGMENTATION PERSONA SNAPSHOTS



"EL YA CASI"

Con energía y posibilidades prácticamente inagotables, se centra en sus deseos de consumo a corto plazo.



"EL ESCALADOR"

Progresa en la vida sin prisa, pero sin pausa. Es un gran ahorrador. Su atención se centra en sus objetivos de estilo de vida, sus metas empresariales no son más que una forma de alcanzarlos.



"EL ATASCADO"

No es raro que tenga que pedir dinero prestado para dar de comer a su familia. Es difícil imaginar el futuro cuando las necesidades inmediatas son tan desafiantes.



"EL ASCENSOR"

El éxito es su principal prioridad. Con fuerte motivación, siempre busca oportunidades para ampliar su negocio y su patrimonio.



"LA CINTA TRANSPORTADORA"

No asciende, pero en una situación de emergencia tiene reservas suficientes para seguir adelante sin caerse.



"EL NODO DE LA COMUNIDAD"

Es una persona que inspira confianza en la comunidad. Sus rasgos personales despiertan mucho respeto.

COMPARATIVA DE DATOS SENCILLA PARA EL USUARIO MODELO "YA CASI"



FACILITADORES

- Es hábil con la tecnología.
- Cuenta con la energía y el potencial propios de los jóvenes.
- Es flexible en términos de ubicación y ocupación.



IMPEDIMENTOS

- Bajos ingresos.
- No tiene acceso al capital.
- Alejado del apoyo emocional de su familia.



NECESIDADES

- Necesita asesoramiento para que sus sueños se hagan realidad.
- Necesita que lo protejan de esquemas comerciales poco confiables y de personas que se aprovecharían de su juventud.
- Alfabetización financiera.

MODELOS DE ROL EMPRENDEDOR

ALGUIEN CENTRADO EN EL PRESENTE

FORTALEZA DE LA COMUNIDAD

ES PARTE DE LA TRAMA COMUNITARIA

ALFABETIZACIÓN FINANCIERA

CONSCIENTE DE LO BUENO Y LO MALO, PERO NO EN QUÉ MEDIDA

ALFABETIZACIÓN TECNOLÓGICA

HABILIDOSO CON SMARTPHONES, APPS Y DEMÁS

MOTIVACIÓN E IMPULSOS

CREO EN MI POTENCIAL PARA PROSPERAR

DISPONIBILIDAD DE RESERVAS

SIN RESERVAS

COMBINACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS

SOLO UTILIZA HERRAMIENTAS INFORMALES

PASO 10

Lleve los resultados a la práctica

El paso más importante en una segmentación es aplicar los resultados del ejercicio. Una segmentación perfecta no servirá de nada para su organización si no genera valor. Y la pregunta clave aquí es, ¿cómo puede garantizar que realmente genere valor?

En el Capítulo 1 hablamos del valor de la segmentación en términos de su capacidad para ayudarle a:

- Identificar oportunidades de mercado y priorizar segmentos (para centralizar los recursos donde sea necesario)
- Adaptar productos y servicios
- Adecuar las comunicaciones

Ahora que tiene sus resultados, es importante hacer un ejercicio de lluvia de ideas con los equipos relevantes de su organización para dar respuesta a las siguientes preguntas y trazar un plan de acción:

ESTIMACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO Y PRIORIZACIÓN

¿Qué datos de mercado tiene a su disposición?

- ¿El ejercicio de la segmentación le permitió recopilar datos que le ayudan a dimensionar el mercado o es necesario hacer un estudio adicional?

¿Qué segmentos encierran más valor?

- En términos de números y la oportunidad media que representan, ¿qué segmentos encierran el mayor valor potencial?
- ¿Qué segmentos considera que tienen más capacidad para generar valor con el tiempo?

¿Quiénes son los competidores en cada segmento?

- ¿Son segmentos altamente competitivos?

¿Cómo se adecua su oferta a cada segmento?

- ¿Está actualmente alineada su oferta con los segmentos?
- ¿Tiene capacidad para modificar su oferta para garantizar que esté alineada?
- ¿Cómo cree que se posicionará su oferta frente a la de la competencia?

REVISIÓN DEL VIAJE DEL CLIENTE Y LA PROPUESTA DE VALOR

En virtud de lo aprendido sobre las necesidades y preferencias de los segmentos, ¿cuál sería la propuesta de valor ideal para sus segmentos prioritarios?

¿Cómo puede mejorar el viaje y la experiencia del cliente?

ADAPTAR PRODUCTOS Y SERVICIOS

¿Hasta qué punto puede adaptar su oferta?

- ¿Su organización se está planteando desarrollar una oferta totalmente nueva o solo realizar unos pequeños ajustes?
- ¿Cuál diría que es la voluntad de su organización para incorporar cambios adicionales?

¿Qué hay que cambiar?

- Primero, identifique las características de productos que son factores decisivos para su segmento objetivo y asegúrese de que sean correctas.
- Para características menos importantes, es posible que convenga relajar un poco el foco si con ello se logra llegar a otros segmentos para generar valor con el tiempo?

ADECUAR LAS COMUNICACIONES

¿Qué mensajes llegan mejor a sus segmentos objetivo?

- ¿Puede abordar sus preocupaciones y aspiraciones directamente?
- Identifique las características valoradas en los productos y servicios

¿Cuáles son los canales más eficaces para llegar a sus segmentos objetivo?

- ¿Su segmento objetivo se siente a gusto con la tecnología? ¿Se apoyan más en el boca en boca o los contactos personales? Considere la forma en que reciben información sobre los productos y asegúrese de que su publicidad y sus comunicaciones estén alineadas.

De los cinco pilares del foco en el cliente identificados por el CGAP, la segmentación es más relevante como herramienta para descubrir las motivaciones de los clientes, pero también toca aspectos relativos a los otros pilares. Los resultados de la segmentación y la priorización pueden ayudar a su organización a desarrollar un enfoque más centrado y eficiente para todos los pilares.

<p>LIDERAZGO Y CULTURA</p>	<p>FOCO EN LAS OPERACIONES</p>	<p>PERSONAS, HERRAMIENTAS Y CONOCIMIENTO</p>	<p>EXPERIENCIA DEL CLIENTE</p>	<p>CREACIÓN DE VALOR</p>
				
<p>Liderazgo centrado en el cliente y la cultura</p>	<p>Operaciones centradas en el cliente: cumplimiento, riesgos, TI, RR. HH., finanzas, mercadotecnia, legal, capacitación.</p>	<p>Recopilar información, generar conocimientos, informar la estrategia y las propuestas de valor a los clientes, empoderar a los empleados</p>	<p>Basada en el conocimiento generado, diseño, conceptos, pruebas, construir, entregar, escalar, renovar</p>	<p>Crear y medir valor para el cliente, la empresa y la sociedad</p>

RELACIÓN ENTRE LOS CINCO PILARES Y LA SEGMENTACIÓN

<p>La segmentación debe ser defendida por la alta dirección para reforzar en mayor medida la cultura de la escucha y la adaptación en su organización, con miras a satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus clientes. El objetivo debe ser que la segmentación se convierta también en una práctica habitual.</p>	<p>El foco en el cliente requiere adaptar a la organización para adecuarse a los clientes a los que quiere dar servicio. Las conclusiones de la segmentación a menudo conducen a cambios en la estructura de los equipos de ventas, atención al cliente y demás departamentos para dar mejor servicio a los clientes.</p>	<p>La segmentación es fundamentalmente una herramienta para extraer un conocimiento más profundo sobre sus clientes y encontrar nuevas perspectivas para interpretar sus conductas, elecciones, necesidades y preferencias.</p>	<p>Se puede adaptar la experiencia del cliente para satisfacer las distintas necesidades y preferencias de los segmentos y mejorar su satisfacción.</p>	<p>Las mejoras genuinas en los servicios ofrecidos a los clientes benefician tanto a la organización como a los clientes a los que da servicio. Mejorar las ofertas reduce las barreras de adopción y uso de los clientes.</p>
---	---	---	---	--

PASO 11

Seguimiento y medición



REPASE SUS PROCESOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Piense en los datos que le hubiera gustado tener cuando realizó la segmentación.

¿Cómo podría recopilarlos en el futuro? Por ejemplo, añadiendo preguntas a su proceso de registro o campos de captura de datos en el momento de la transacción.



MONITOREE LOS SEGMENTOS A LO LARGO DEL TIEMPO

Para hacer un seguimiento de los segmentos en el tiempo, primero regístrelos en su base de datos. Pida a los agentes que preparen con encuestas el perfil de un subconjunto de clientes. Después, utilice los resultados para asociar los patrones de sus datos con el resto de sus clientes.

Incorpore el tamaño del segmento y los principales comportamientos de uso en sus informes generales.

También es importante realizar encuestas periódicas para evaluar la evolución del tamaño del segmento y medir los cambios en los comportamientos y actitudes.



INTEGRE LA SEGMENTACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN

Asegúrese de que la segmentación pase a formar parte del lenguaje diario de su organización. Cerciórese de que todos, desde el personal comercial al de finanzas, comprendan sus segmentos y estén al tanto del desempeño de su organización respecto de cada tipología de cliente.

Recursos adicionales

FUENTES DE INFORMACIÓN GENERAL SOBRE INCLUSIÓN FINANCIERA

- Microscopio Global 2014 sobre el entorno normativo para las microfinanzas (incluye una planilla de Excel).
http://www.eiu.com/public/thankyou_download.aspx?activity=download&campaignid=microscope2014
Personalities of the Underbanked.
http://www.finmark.org.za/wp-content/uploads/pubs/FS2012_FROG_personalities_of_the_underbanked_1.pdf
- Encuestas de protección de los consumidores y de alfabetización financiera del Banco Mundial.
<http://responsiblefinance.worldbank.org/surveys>

RECURSOS SOBRE SEGMENTACIÓN

- Averages Lie: Using Smart Segmentation to Find Growth – McKinsey.
<http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/smart-segmentation-going-small-to-get-relevant>
- Cluster Analysis and Segmentation – Theodoros Evgeniou, Profesor, INSEAD Business School.
http://inseaddataanalytics.github.io/INSEADAnalytics/Report_s45.html
- Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms – Art Weinstein (2004).
http://www.amazon.com/Handbook-Market-Segmentation-Technology-Customized/dp/0789021579/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1443120916&sr=1-1&keywords=Handbook+of+Market+Segmentation:+Strategic+Targeting+for+Business+and+Technology+Firms
- Latent Class Analysis – MarketResearch.org.
http://mktresearch.org/wiki/Latent_Class_Analysis
- Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations – Michel Wedel y Wagner Kamakura (2000).
<http://www.amazon.com/Market-Segmentation-Methodological-International-Quantitative/dp/0792386353>
- Market Segmentation: How to Do It and How to Profit From It – Malcolm McDonald e Ian Dunbar (2012).
http://www.amazon.com/Market-Segmentation-How-Do-Profit/dp/1118432673/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1443120932&sr=1-1&keywords=Market+Segmentation:+How+to+do+it+and+How+to+Profit+From+It
- Rediscovering Market Segmentation – Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2006/02/rediscovering-market-segmentation>
- Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions – James H. Myers (1996).
<http://www.amazon.com/Segmentation-Positioning-Strategic-Marketing-Decisions/dp/0877572593>
- Strategic Segmentation – Bain.
http://www.bain.com/bainweb/pdfs/cms/public/bb_strategic_segmentation.pdf

Recursos adicionales

OTROS RECURSOS

- Análisis conjunto: breve introducción al concepto de los análisis conjuntos por parte de una consultora de investigación de mercado.
<http://www.mit.edu/~hauser/Papers/GreenTributeConjoint092302.pdf>
- Introducción a las MaxDiff: breve presentación de diapositivas sobre cómo funcionan las escalas de máximas diferencias o «MaxDiff» – Parametric Marketing LLC.
<http://www.slideshare.net/surveyanalytics/sva000-an-introduction-to-max-diff-v2-200100824-11>
- A Massive Social Experiment On You Is Underway, and You Will Love It: An Introduction to A/B Testing as It's Used in Modern Tech Organizations – Revista Forbes.
<http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2015/01/21/jawbone-guinea-pig-economy/>

RECURSOS DE INTERÉS DEL CGAP

- Insights Into Action: What Human Centered Design Means for Financial Inclusion.
<http://www.cgap.org/publications/what-human-centered-design-means-financial-inclusion>
- The Many Faces of the Poor: Mass Market Segmentation.
<http://www.cgap.org/blog/many-faces-poor-mass-market-segmentation>
- Mystery Shopping Infographic.
<http://www.cgap.org/data/infographic-mystery-shopping-mexico>
- Power of Micro-segmentation.
<http://www.cgap.org/blog/lessons-leadership-power-micro-segmentation>
- Segmentation: A Tool to Enhance Activity Levels.
<http://www.cgap.org/blog/segmentation-tool-enhance-activity-levels>
- Segmentation of Smallholder Households.
<http://www.cgap.org/publications/segmentation-smallholder-households>
- Segmenting the “Bottom of the Pyramid” in Mexico.
<http://www.cgap.org/blog/segmenting-%E2%80%9Cbottom-pyramid%E2%80%9D-mexico>
- Understanding the Financial Service Needs of the Poor in Mexico.
<http://www.cgap.org/publications/understanding-financial-service-needs-poor-mexico>

Referencias

ESTUDIOS DE CASO

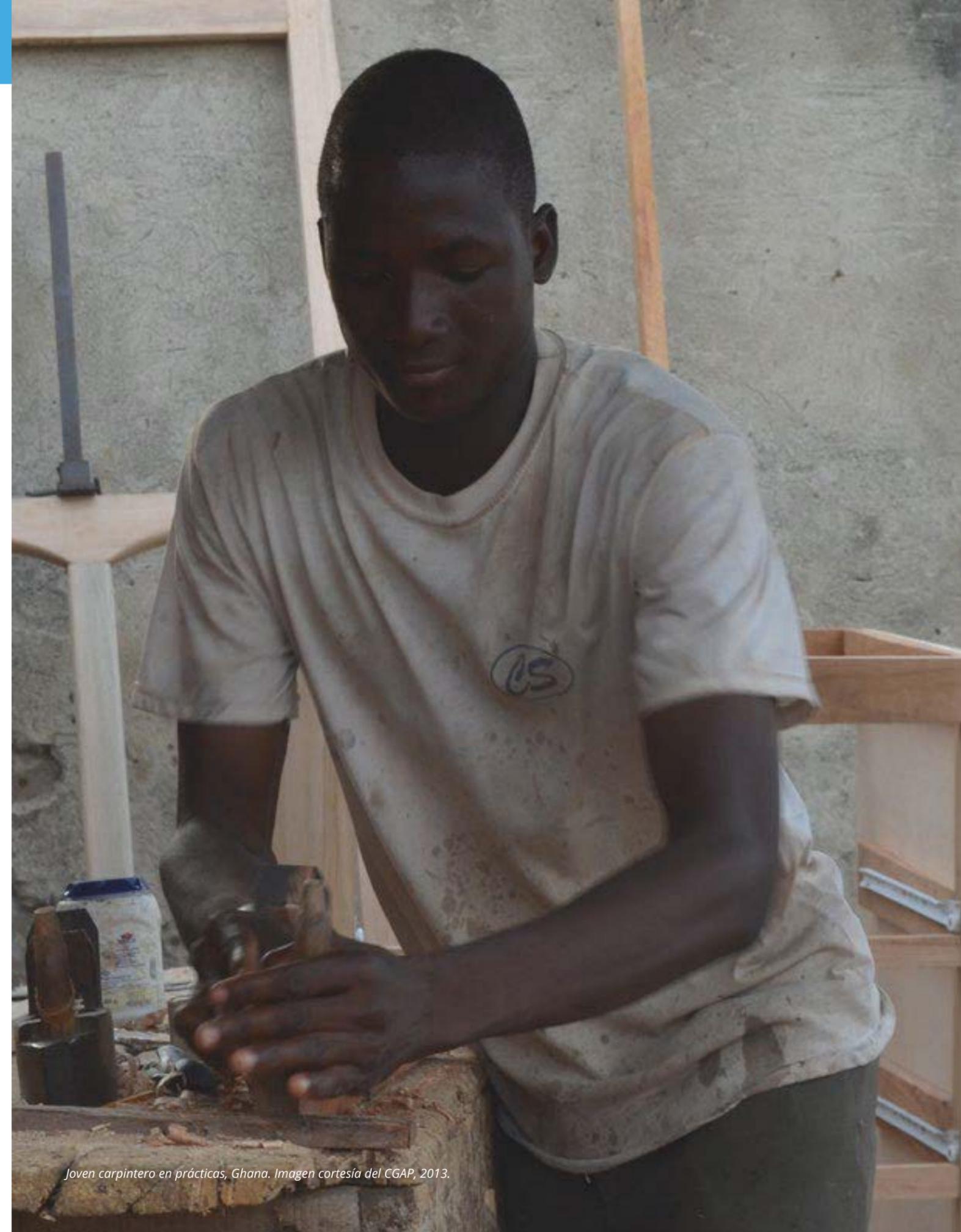
- **Centenary Bank**
<http://nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=5395>
<https://grameenfoundation.app.box.com/s/f85hrqqlkh1mjiqbwoayfzad5zw7g23v>
- **Digicel** Basado en la experiencia interna del CGAP
- **Oversea-Chinese Banking Corp**
<http://thefinancialbrand.com/18642/ocbc-frank-gen-y-banking-brand/>
<http://melicacy.com/?p=7389>
- **Banco UBL** Basado en la experiencia interna del CGAP
- **Zoona** Basado en la experiencia interna del CGAP

EJERCICIOS

- **Size of Prize Exercise** <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/>
- **Expected Budget Work** Basado en la experiencia interna del CGAP

NOTAS

1. <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/04/15/massive-drop-in-number-of-unbanked-says-new-report>
2. <https://hbr.org/2006/02/rediscovering-market-segmentation>



Joven carpintero en prácticas, Ghana. Imagen cortesía del CGAP, 2013.

PRODUCIDO POR EL



EN COLABORACIÓN CON



La presente traducción no ha sido realizada por el CGAP y, por tanto, no deberá ser considerada una traducción oficial. El CGAP no se hace responsable del contenido o los errores de esta traducción.