

THE FOUNDATIONS OF VALUE: SEGMENTACIÓN REALMENTE ORIENTADA AL CLIENTE

Valentín Trujillo

“Esta solución de Sintec, sintetiza el entendimiento de lo que realmente valoran los clientes y lo traduce en propuestas altamente diferenciadas para el mercado”.

Los modelos de segmentación tradicionales limitan las oportunidades de crecimiento para las organizaciones al no estar orientados a identificar lo que el cliente realmente valora. Esta falta de visibilidad de lo que el cliente percibe como diferencial se traduce en nichos de valor no explotados, lo que podría ser una fuente potencial de crecimiento en industrias altamente competidas como la de bienes de consumo.

Los modelos tradicionales de segmentación se pueden caracterizar en cuatro grandes tipos:

- 1. Modelos cualitativos:** Basados en características de los clientes como su giro y nivel de formalidad.
- 2. Modelos orientados al valor actual de la empresa:** Segmentan a sus clientes en función del comportamiento transaccional (valor, frecuencia, nivel de recurrencia, etc.).
- 3. Modelos que consideran el valor actual y potencial:** Buscan identificar características de los clientes que les permitan estimar su potencial para contrastarlo con el valor que actualmente obtienen de cada cliente.
- 4. Modelos “avanzados”:** Utilizan modelos analíticos para identificar oportunidades a través del análisis masivo de información interna y del contexto del cliente (p. ej. nivel socioeconómico, geografías, actividad económica, población flotante, etc.).

La mayor **área de oportunidad** que existe en los modelos anteriores es que **ninguno** está realmente **orientado a entender de forma granular lo que el cliente valora**. Los modelos tradicionales ofrecen un entendimiento superficial del cliente y del mercado, lo cual se traduce en los siguientes impactos para las organizaciones:

- Propuestas de valor poco diferenciadas, que limitan la captura de verdadero potencial del mercado
- Inversiones, por arriba o por debajo, de las expectativas del cliente, lo cual disminuye el retorno de inversión en el mercado
- Una agenda de innovación a los clientes poco efectiva, al no resolver los temas que los clientes realmente valoran
- Propuestas de valor débilmente diferenciadas, con impacto marginal en sus resultados de negocio

En Sintec, hemos desarrollado una metodología que habilita el **entendimiento granular** de lo que los clientes valoran, **sintetiza este entendimiento en fundamentos de valor y lo traduce en propuestas altamente diferenciadas para el mercado**; a esta metodología la llamamos **The Foundations of Value**.

Estos componentes de la metodología se pueden observar en el siguiente caso que desarrollamos para una de las empresas de consumo más grandes a nivel global:

1. **Entender lo que valoran los clientes:** A través de nuestras capacidades de levantamiento de información por crowdsourcing y analítica, logramos identificar 18 componentes que los clientes del canal tradicional valoran en la relación con sus principales proveedores de productos.

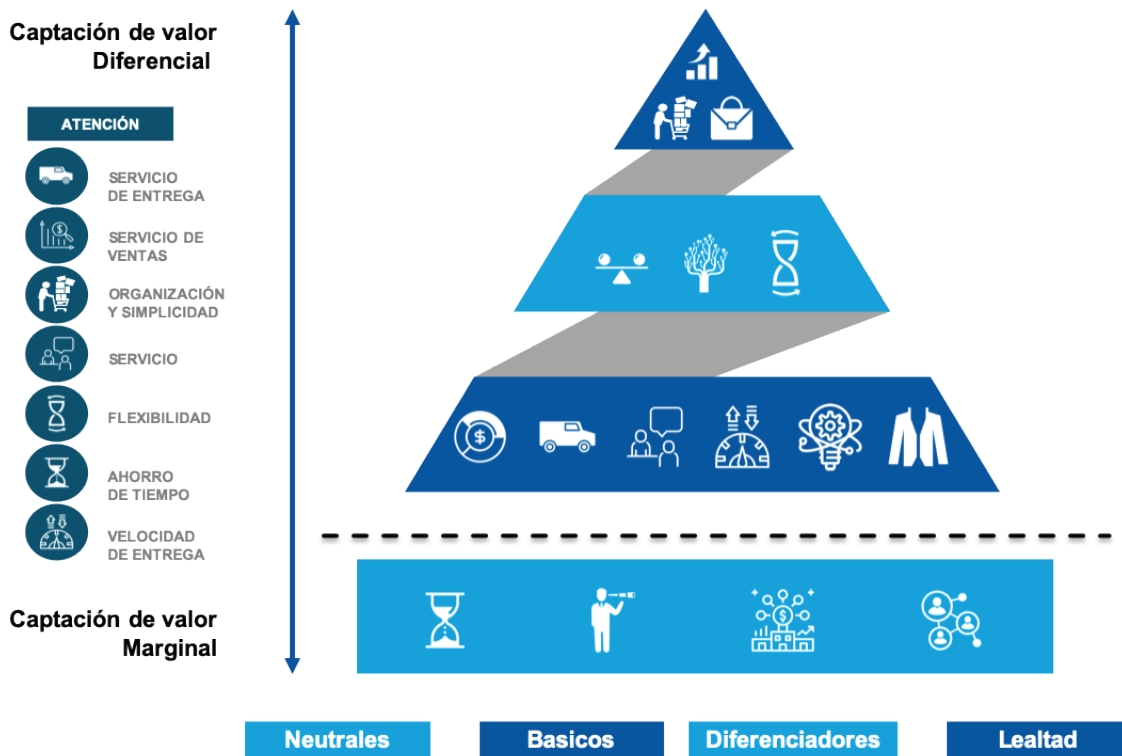
FOUNDATIONS OF VALUE - INDUSTRIA DE BIENES DE CONSUMO PARA EL CANAL TRADICIONAL



Este nivel de entendimiento permitió identificar diferencias radicales en lo que valoran clientes, las cuales hubieran sido **imposible de reconocer** a través de los modelos tradicionales. Estas diferencias se pueden observar desde la afinidad para usar herramientas digitales hasta la relevancia para algunos tipos de clientes en la forma que hacen negocio en una comunidad.

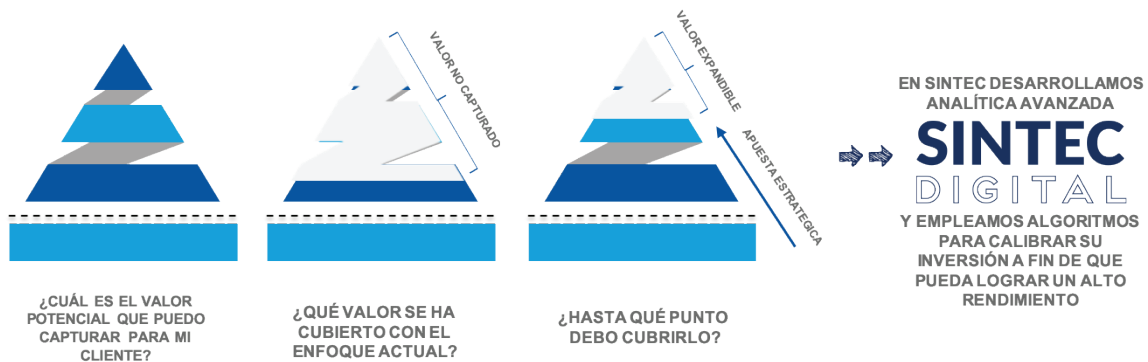
2. **Sintetizar y priorizar para crear valor:** En Sintec comprendemos que un modelo de segmentación debe de permitir priorizar las apuestas de mercado, por esto clasificamos estos componentes en una jerarquía que va desde los fundamentos de valor de baja relevancia (neutrales) hasta aquellos que permitirán capturar valor diferencial o lealtad (Loyalty).

3) FOUNDATIONS OF VALUE - PIRÁMIDES DE VALOR



La construcción de esta jerarquía no es única, por ello desarrollamos un modelo analítico que permite identificar subpirámides a partir de la información recolectada y las cuales son la base de la definición de propuestas de valor.

3. Crear propuestas de valor altamente diferenciadas: Tener visibilidad de lo que los clientes realmente valoran y cómo esto se jerarquiza en una escala de valor es clave; sin embargo, la definición de la propuesta de valor debe estar definida por una ecuación de retorno de inversión, en donde las variables de valor actual, potencial y nivel de esfuerzo requerido para atender lo que los clientes valoran deben ser equilibradas para maximizar el beneficio para las organizaciones y sus clientes.



La definición de esta propuesta de valor integra lo mejor de los modelos de segmentación tradicionales y un entendimiento granular de lo que realmente valora el cliente. Esta fusión de metodologías permite a las organizaciones:

1. **Capitalizar el verdadero valor** de los mercados donde compiten a través de la correcta propuesta de valor para cada segmento de clientes
2. **Construir un conocimiento granular** de lo que valora el cliente e identificar planes de acción efectivos para mejorar su posición competitiva
3. **Desarrollar una agenda de innovación** de modelos comerciales realmente centrada en lo que el cliente valora

Conozca cómo **The Foundations of Value by Sintec** puede transformar la forma en la que compete y captura valor su organización.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_

Acerca del autor



Valentín Trujillo

Director de Estrategia de Clientes
valentin.trujillo@sintec.com

Ejecutivo con más de 15 años de experiencia en consultoría, implementando programas de transformación a nivel regional y global. Es especialista en temas de Growth Strategy, Route to Market, Digital Marketing, Revenue Management, Zero Based Budgeting y Customer Experience. Valentín cuenta con experiencia en industrias de Bienes de Consumo, Retail, Travel, Banca y Telecomunicaciones.