

**CRITERIOS COMPLEMENTARIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES  
NO RESIDENCIALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS  
DOMICILIARIOS**

**FRANCISCO GRAJALES POSADA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN MERCADEO  
MEDELLÍN  
2016**

**CRITERIOS COMPLEMENTARIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES  
NO RESIDENCIALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS  
DOMICILIARIOS**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Mercadeo**

**FRANCISCO GRAJALES POSADA<sup>1</sup>**

**Asesor temático: Sergio Andrés Serrano Rivero, MBA**

**Asesor metodológico: Yaromir Muñoz Molina, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2016**

---

<sup>1</sup> [grajales196@gmail.com](mailto:grajales196@gmail.com)

## **Resumen**

Uno de los más importantes procesos que se lleva a cabo al interior de las áreas de mercadeo de toda empresa es la segmentación de clientes, puesto que determina las características principales que definen a los consumidores de los bienes y servicios de la misma. Los bienes y servicios que las empresas de servicios públicos domiciliarios ofrecen a sus clientes no residenciales son parte vital de su aparato productivo y representan un porcentaje importante de su estructura de costos. Este estudio parte del inventario de los criterios que son tenidos en cuenta por ellas para caracterizar sus segmentos en la actualidad hasta llegar a proponer nuevos criterios de segmentación y un modelo que les permita a las mencionadas organizaciones adaptar sus estrategias de mercadeo con base en las necesidades de los clientes, con el fin de generar comportamientos de lealtad con un impacto positivo en sus retornos financieros.

**Palabras clave:** segmentos de clientes, servicios públicos domiciliarios, clientes no residenciales, estrategias de mercadeo, rentabilidad.

## **Abstract**

*One of the most important processes in corporate marketing areas is customer segmentation, because it defines the main features of the consumers of goods and services sold by those companies. Goods and services sold by public utility companies to non-residential users are vital part of their productive apparatus and represent an important percentage of their cost structure. This study is based on the inventory of criteria companies have to characterize their segments and on a model that would allow public utility companies to adapt their marketing strategies based on users' needs, encouraging loyalty behaviors with a positive impact on their financial returns.*

**Key words:** *customer segmentation, public utilities, non-residential users, marketing strategies, profitability.*

## **1. Introducción**

### **1.1 Situación de estudio y pregunta**

La segmentación de clientes no residenciales en las empresas de servicios públicos domiciliarios es un proceso que les facilita el correcto entendimiento del perfil de los mismos, entender sus necesidades y la asignación de ofertas de valor diferenciadas que satisfagan los requerimientos de ellos, siempre al pensar en la creación de estrategias de mercadeo específicas con los que les generan valor.

En general, para los servicios públicos domiciliarios, y de acuerdo con la normatividad aplicable, se establecen y definen ciertos tipos de usuarios, de acuerdo con su nivel de consumo en ramas como la energía y el gas en el sector no residencial. Es evidente que las empresas de servicios públicos tienen, a partir de la norma, dichos segmentos naturales que atender, es decir, los esfuerzos de mercadeo y ventas en general tienen una prioridad sobre aquellos clientes que más ingresos le reporten a la organización, lo que es una práctica común. La segmentación de clientes por lo común se realiza por nivel de consumo, y de acuerdo con las características de cada segmento conformado se bautizan y se les define una oferta de valor para atender los clientes que lo componen. Es importante mencionar, y es el objeto de este informe, que dicha práctica de segmentación de mercado debe ir más allá de la norma, pues deja de lado aspectos importantes que son relevantes a la hora de tomar decisiones estratégicas como el conocimiento del uso del producto y el servicio por parte de los clientes, el análisis de la competencia y de productos sustitutos, los costos logísticos de cubrimiento de clientes por zonas geográficas y la dificultad en la conformación y la remuneración de equipos de ventas, entre otros factores.

Kotler y Keller (2012) concluyeron que cuando los segmentos no se pueden medir, no se sabe si son rentables o no, no son alcanzables y no se pueden atender, y cuando no es posible formular programas efectivos para atraerlos, lo que la empresa hace es destinar recursos monetarios y físicos a una estrategia de mercadeo cuyo resultado no retribuirá el esfuerzo realizado. Porter (1985) de igual manera definió que un segmento es poco atractivo cuando se desestima la competencia, si el segmento es permeable y copiable, si hay productos sustitutos desestimados, y si se subvalora el poder de negociación de los agentes en la cadena de valor.

Este estudio propende, entonces, por definir cuáles son los criterios complementarios más importantes que podrían tenerse en cuenta para llevar a cabo una segmentación de clientes no residenciales en una empresa de servicios públicos domiciliarios.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Establecer criterios complementarios que permitan llevar a cabo una segmentación de clientes no residenciales en una empresa de servicios públicos domiciliarios.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Documentar el procedimiento para llevar a cabo una segmentación de clientes no residenciales en una empresa de servicios públicos domiciliarios.
- Definir las bases complementarias de segmentación para los clientes no residenciales que permita perfilar dichos clientes con características homogéneas con el propósito de determinar su rentabilidad.

## **1.3 Justificación del trabajo**

Este estudio es de relevancia para las empresas de servicios públicos domiciliarios puesto que con los criterios y las metodologías propuestas les permitirán definir los rasgos generales y específicos de cada segmento de clientes que en realidad deben atender y que les generen valor para así determinar las necesidades más específicas de sus usuarios, focalizar las estrategias de mercadeo y ventas, optimizar recursos, identificar nuevos nichos de mercado y crecer en mercados actuales y futuros.

## **1.4 Contenido del informe**

El presente estudio aborda la forma como las empresas de servicios públicos domiciliarios clasifican a sus clientes no residenciales, de acuerdo con atributos o bases de segmentación determinados, por lo general, por la normatividad vigente, por ciertas reglas que imponen los agentes que controlan y regulan el mercado de servicios públicos en Colombia y, en otros casos, simplemente por la aplicación de las metodologías que se acomoden de mejor manera a su proceso de definición estratégica corporativa.

En la parte inicial se presentan las características normativas que definen en Colombia el segmento no residencial para las compañías de servicios públicos que ofrecen a los clientes soluciones en energía eléctrica, gas, acueducto,

alcantarillado y telecomunicaciones, desde el pasado hasta la época actual, es decir, los criterios que las compañías deben tener en cuenta desde el punto de vista de lo normativo para segmentar sus clientes y las características de los mercados en los que se prestan dichos servicios.

Luego se presenta un acercamiento, según la definición académica, a la importancia que reviste el proceso de segmentación en toda corporación, mediante la alusión a algunos casos de éxito, tanto locales como en el extranjero, la presentación de posibles niveles de segmentación, las barreras que sería necesario tener en cuenta para llevar a cabo un proceso de segmentación efectivo, las características que debe tener un segmento para que sea atractivo, el impacto de las fuerzas estratégicas de mercado en la definición de segmentos y las principales variables de segmentación para mercados no residenciales en mercados masivos, características asociadas con el perfil de usuarios que hacen parte del segmento empresas en los servicios públicos domiciliarios.

Además, se direccionan los pasos que debe llevar todo proceso de segmentación, desde la planeación, la captura de datos y la organización de la información interna y externa hasta la definición de segmentos y la evaluación de su rentabilidad, la validación del proyecto de segmentación y la ejecución de la estrategia.

Para apoyar dichos apartados y conectarlos con la realidad empresarial, se ofrecen las conclusiones extraídas de lo que manifestaron, en entrevistas en profundidad, funcionarios que trabajan en empresas de servicios públicos en relación con el proceso de segmentación actual, para poder documentar el proceso que se lleva a cabo en términos generales en las empresas de servicios públicos al tener en cuenta definiciones, metodologías aplicadas, bases de segmentación, estrategias y resultados de dichas decisiones adoptadas desde el punto de vista de mercadeo, para determinar y concluir cuáles son los criterios de segmentación utilizados en la actualidad por las empresas de servicios públicos domiciliarios para sus clientes no residenciales y cuáles oportunidades se pueden plasmar para complementar dichos criterios.

Por último, y como constatación del alcance del objetivo principal del trabajo, se ilustran los criterios de segmentación que en la actualidad no son tenidos en cuenta por las empresas de servicios públicos domiciliarios, o que se analizan en un segundo plano, para que los mismos complementen su estrategia de segmentación presente. Los criterios actuales más llevados a la práctica son los cuantitativos, por lo que se recomiendan los cualitativos complementarios, que permitirán, entre otras ventajas, identificar oportunidades y necesidades no satisfechas en la época actual por el servicio prestado u ofrecido, redefinir en mejor manera el perfil del público objetivo, facilitar la identificación de productos o servicios sustitutos que no han sido tenidos en cuenta, fidelizar clientes, desde el

punto de vista estratégico, y asignar recursos de mercadeo de forma más eficiente y estratégica.

## **2. Desarrollo**

### **2.1 Marco conceptual**

Los gobiernos expiden normas y decretos que rigen el actuar de las empresas de servicios públicos domiciliarios. En Colombia, por ejemplo, la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) establece unos límites de demanda para los clientes atendidos por las empresas, lo que los separa del mercado en dos segmentos: regulado y no regulado. A manera de ilustración, en energía eléctrica la CREG establece, como límites mínimos de consumo necesarios para acceder a dicha condición, una demanda promedio mensual de potencia durante seis meses mayor a 0.1 MW o de 55 MW.h mes en promedio, lo que indica, entonces, que a mayor consumo en un servicio, el cliente se puede clasificar en el mejor mercado y puede negociar sus tarifas con el comercializador. Los clientes que hacen parte del mercado no regulado en algún servicio se catalogan en algunas empresas de servicios públicos con el nombre de grandes clientes.

Esta condición de clasificación por demanda no es perfecta puesto que depende de la situación y de la posición de la empresa en el mercado de cada servicio y puede dejar de lado factores importantes que se comentan a continuación:

- No siempre las empresas que más consumen se clasifican por demanda, puesto que depende de que la entidad prestadora del servicio pueda ofrecerle el producto en el largo plazo de acuerdo con sus obligaciones pactadas con sus clientes actuales. Por lo tanto, se puede presentar en el mercado, en un momento dado, el caso de empresas que consuman más que otras pero que paguen una tarifa más alta que aquellas que tengan un menor consumo y que hayan suscrito contratos de suministro para el largo plazo, lo que, de igual manera, afecta la imagen y la lealtad de los clientes hacia las empresas de servicios públicos.
- Las empresas prestadoras de servicio pueden clasificar sus clientes de acuerdo con la demanda pero los mismos son un porcentaje muy pequeño de la masa empresarial del mercado que atienden. La clasificación por demanda dada por algunas normas puede en algunos casos frenar incentivos comerciales vinculados con la tarifa que pudieran dar las empresas prestadoras de servicios para aquellas empresas más pequeñas cuya estructura de costos esté impactada en alto grado por el valor de los servicios públicos.

La ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004) modificó la ley 590 de 2000; (Congreso de Colombia, 2000); por medio de ambas se establecieron las clasificaciones en el mercado de las empresas de acuerdo con los activos o con el número de empleados de las mismas, lo que dio lugar a nombres como microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas. Otras entidades, como el DANE, han establecido diferentes clasificaciones de acuerdo con la actividad económica que cada empresa ejecuta, es decir, si son del sector primario de la economía, como el agrícola o la ganadería, del secundario, que centra su actividad en la transformación de bienes, como el industrial y el de construcción, o del terciario, en el que se incluyen las empresas comerciales y de prestación de servicios.

En general, se podría decir que las empresas de servicios públicos dividen a sus clientes de acuerdo con el nivel de facturación que representan y crean segmentos adicionales según la actividad económica, el mercado al que pertenezca cada cliente de conformidad con su demanda de algún servicio público en particular, o con el portafolio de productos que cada compañía puede ofrecer a un número determinado de clientes del mercado potencial.

Como es un mercado regulado, la concentración de clientes atendidos por cada empresa está determinada más que todo por la cobertura en servicios que pueda tener, más que por la estrategia de precios en tarifas que la ley le permita frente a sus clientes actuales y potenciales, y también está regida por los límites que estipulan los organismos de control destinados a impedir que en el mercado se establezcan posiciones dominantes por algún oferente.

Como se expondrá más adelante en el desarrollo del trabajo, esta forma de segmentar clientes quizás presenta oportunidades de mejora y puede dejar de lado algunas bases de segmentación que pueden permitir la creación de múltiples segmentos en forma rentable para la compañía.

En términos de bases de segmentación, en dichas empresas se utiliza la combinación de variables a las que tienen acceso en sus bases de datos, que son muy cuantitativas por ser un mercado extenso masivo de clientes, tales como geografía, sector al que pertenecen, nivel de facturación, estado de cartera, productos demandados de un portafolio ofrecido, frecuencia de compra, entre otros, y se combinan con métodos estadísticos para identificar grupos cada vez más pequeños y mejor definidos.

## **Segmentación de mercados**

El Estado debe cumplir la garantía de brindar calidad de vida, asegurar la oferta y la disponibilidad continua, eficiente, de calidad y económicamente accesible a los

servicios públicos esenciales para las personas naturales y jurídicas. Por ello debe regular la prestación del servicio para que la misma se haga con eficacia y calidad, con el fin de asegurar la viabilidad y la continuidad, es decir, que lo anterior es prioritario sobre conceptos como los de propiedad pública o privada de los agentes y de la competencia o el monopolio en el que se desarrolle la actividad. En la práctica, el Estado garantiza el acceso a los participantes al mercado, crea mecanismos que incentiven la inversión y propende por fortalecer los mecanismos que supervisen el desenvolvimiento del mercado para un correcto desarrollo de la actividad económica (Vanegas, 2003), es decir, el Estado es un agente que propende por el deber ser de la filosofía de atención al ciudadano porque en unos casos la realidad se ajusta al modelo y en otros se requiere hacer ajustes para que lo sea.

En su trabajo académico, que ilustra las relaciones del sector público con el desarrollo del sector eléctrico Colombiano, Zuluaga Arbeláez y Tascón Muñoz (2002) manifestaron que antes de comenzar el siglo XX, en la mayoría de regiones latinoamericanas el Estado no tenía como prioridad central la calidad y la oportunidad del servicio de energía, por lo que se veía forzado a optar por la preponderancia de las inversiones con base en restricciones económicas y fiscales. Por lo tanto, solo había un oferente, y no se tenían establecidos ni diferenciados los segmentos del mercado. El servicio era precario y no respondía a las necesidades de los usuarios. Por medio de reformas y cambios en las constituciones políticas, como la de 1991 en Colombia se determinó que el Estado sería el encargado de mantener la regulación y la vigilancia sobre la prestación de los servicios e introdujo al sector privado como prestador de los mismos para que en el mercado el usuario tuviera la posibilidad de elegir oferentes con el fin de que la competencia perfecta de oferentes redundara en calidad en el servicio y en una tarifa acorde con el servicio prestado.

Un mercado de competencia perfecta en el de servicios públicos domiciliarios se presenta cuando hay muchos oferentes y debe inducir a los productores a un mejoramiento productivo, la promoción de la eficiencia, la reducción de costos de producción, el estímulo a las inversiones y, a su vez, para el consumidor debe generar beneficios con productos y servicios de mejor calidad, nuevas variedades y precios y tarifas más favorables (Agudelo Villa, 1999). En la práctica, dichas definiciones se pueden observar aplicadas para el mercado de las telecomunicaciones, mas no para el de la energía eléctrica y gas, que están concentrados en pocos oferentes por región, al menos en Colombia. Por lo tanto, se puede inferir que el espíritu de las normas es que los servicios públicos domiciliarios sean ofrecidos por varios oferentes en todos los mercados, para beneficiar al usuario con tarifas competitivas y servicios de calidad y cobertura; no obstante, en la mayoría de los casos dicha situación no se presenta y el usuario solo es atendido por un solo oferente, por lo que tiene que estar dispuesto a asumir el pago de la tarifa impuesta y el servicio ofrecido, o, en ultimas buscar un producto sustituto que responda a sus necesidades de mejor modo.

Salvo en el área de telecomunicaciones, en las de energía eléctrica, acueducto, alcantarillado y gas las empresas, que en las regiones inicialmente fueron o que todavía son propietarias de la infraestructura de redes, obtienen, por así decirlo, cierta posición dominante, puesto que las barreras de entrada son altas para la de nuevos competidores, que se evidencian en que deben hacer grandes inversiones iniciales, asumir costos altos para capturar clientes y alquilar infraestructura y, en la parte del marco regulatorio, adaptarse a las normas de cada país. Por lo tanto, se presenta un mercado con pocos competidores, en el que las empresas invierten e innovan en sus productos y servicios de acuerdo con sus presupuestos para satisfacer las necesidades de los clientes, pero no con el afán de moldear estrategias en un mercado inicial sino con el de sostenerse en un mercado maduro que ha sido cubierto por otras empresas. Los segmentos en estos mercados están definidos en términos más cuantitativos que cualitativos, que es el objeto de este estudio.

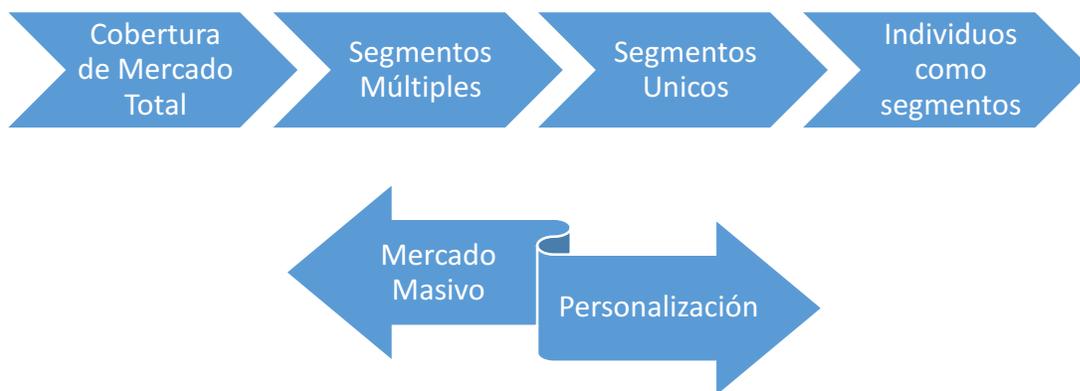
Un caso que refleja este enunciado es el de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, que de ser una compañía de operación y costumbres monopólicas, en un mercado en el que durante muchos años fue el único oferente y cuyos clientes tenían que simplemente ser aceptantes de precios, pasó a ser parte de una gran transformación que le permitiera responder a los cambios que le pedía el mercado y sector en Colombia. Lo anterior también tenía como fin definir segmentos y estrategias de mercadeo para defender sus clientes activos y conquistar nuevos que la competencia ofrecía en otros mercados. Fue así como, con el cambio de razón social y con el compromiso corporativo, creó varios productos y servicios nuevos y adicionales de valor agregado para sus clientes, como la larga distancia nacional, internacional, los datos corporativos, la comercialización de líneas de redes digitales de servicios integrados (RDSI), la masificación de la banda ancha y la de telefonía pública (Panesso, 2009).

En cuanto a la segmentación de mercados no residenciales y en relación con el uso de energéticos por parte de clientes en un mercado o país, Smith (2002) hizo la referencia al año de 1990 cuando las compañías productoras de gasolina en los Estados Unidos estaban en una larga competencia y una feroz lucha por defender sus cuotas de mercado en una guerra de precios sin cuartel. El tiempo pasaba y los expertos en la industria se preguntaban si continuarían sosteniendo los precios del mercado o si los bajarían para atraer más clientes. Cuando el comisionado de la Mobil Oil, analizó un estudio de segmentación de mercados realizado se llevó una gran sorpresa cuando halló cinco segmentos de mercados diferentes para dicho producto y solo uno de ellos era motivado por el precio, mientras que para los demás tenían que ver con conveniencia o lealtad, por lo que la organización mencionada se reafirmó en los primeros lugares al introducir nuevos productos que llevaron un valor superior a los clientes por precios *premium*. Este caso ilustra un claro ejemplo de segmentación de mercado y de estrategias de mercadeo.

La segmentación de un mercado es el arte de dividirlo en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de mercadeo desiguales (Kotler y Armstrong, 1998). En otro estudio, Oliveira-Brochado y Martins (2008) definieron la segmentación como un concepto de mercadeo de partición del mercado que hace que el gran mercado de clientes con demandas heterogéneas se subdivida en pequeños grupos con demandas homogéneas de bienes y servicios para reunir las marcas, los productos y los servicios según las necesidades del consumidor con el fin de determinar un esfuerzo más lucrativo en las estrategias de mercadeo para cada grupo segmentado.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), una segmentación de mercado puede hacerse en varios niveles posibles, puesto que los especialistas de mercadeo tienen un rango para el efecto que pueden orientarse al momento de seleccionar sus mercados meta, que va desde una con enfoque de cobertura total del mercado en el inicio del rango hasta un enfoque de segmentación personalizada en el último nivel del mismo, como lo muestra la figura 1. Una cobertura de mercado total en la que la empresa intenta atender a todos los grupos consumidores y pasa por alto diferencias entre segmentos y dirigirá al mercado una sola oferta. En segmentos múltiples, la compañía ofrece oferta de valor a cada segmento que tiene en el mercado. Cuando se presentan segmentos únicos, la entidad solo comercializa a un segmento en específico definido como nicho de mercado. El mercadeo o segmentación individual es la que se lleva a cabo uno a uno, es decir, los clientes deciden qué, cómo y cuándo comprar a su medida.

**Figura 1.** Niveles posibles de segmentación



Fuente: Kotler y Keller (2012, 233)

La modalidad mediante la que las empresas diferencian sus clientes para ofrecerles un producto o servicio a través de canales de comunicación y distribución con características heterogéneas se llama estrategia por segmentos. Algunas veces es necesario aplicar una más diferenciada que la anterior, es decir. Se procede a la creación de subsegmentos, lo que se denomina mercadeo de

nichos. En otros casos se presentan segmentaciones individuales o microsegmentaciones dentro de los mencionados nichos de mercados como resultado de las diferencias en gustos y comportamientos que presentan dichos clientes y su atención personalizada que se requiere por parte de las empresas.

Del estudio de Simkin (2008) se puede concluir que no siempre toda estrategia de segmentación es exitosa, pues, aparte de los elementos que más adelante se tratarán y que se deben analizar para hacer un proceso de segmentación efectivo, hay algunas variables que se pueden convertir en barreras para dicho proceso como, por ejemplo, la demanda de recursos humanos y financieros, la ausencia de un liderazgo de la alta gerencia para alinear las áreas en busca de los resultados y la carencia de investigaciones de mercado que perfilen los clientes, entre otras. En el trabajo de Simkin (2008) se ilustra, a través del análisis de caso de una empresa de la industria agroquímica que tiene clasificados a sus clientes en cuatro segmentos de acuerdo con los cuatro productos de su portafolio. Para poder hacer un análisis de cada sector y disolver los segmentos en grupos con características particulares se contó con la información de clientes recogida a través de los años por ejecutivos de las áreas de la organización, no solo de mercadeo sino que también se involucró a personal de producción, servicio, logística y ventas y se hicieron con ellos grupos de trabajo para tomar como punto de partida las necesidades del cliente, los comportamientos de compra, y las fuerzas externas que influían en dichos procesos; con dicha información se alimentó un documento, llamado comportamiento de compra, con las principales conclusiones, trabajo liderado por el director de mercadeo de la organización.

Tales ejercicios dieron como fruto conclusiones colectivas con el aporte de las áreas más importantes de la organización, al ser parte de un trabajo integrado con un objetivo común, y cada segmento de clientes se dividió en varios subsegmentos según las necesidades y los comportamientos similares, en los cuales todos los grupos de participantes tendrían que estar de acuerdo. El resultado del ejercicio fue la creación de más de 14 segmentos de clientes que antes no eran atendidos, por lo que la organización focalizó su atención en los importantes y, por otro lado, los prioritarios para ser atendidos.

Los pioneros de la segmentación empresarial de mercados, de acuerdo con Simkin, (2008), recomiendan llevarla de macrosegmentos a otros más específicos llamados microsegmentos o nichos de mercado. La segmentación tiene muchas ventajas estratégicas, entre las que se destacan, el mejor entendimiento de los clientes, la determinación del mejor segmento atractivo, la efectiva distribución de recursos, tanto monetarios como físicos, el correcto posicionamiento de productos y servicios en el mercado, el diseño de incentivos de ventas y fomento de compras, la elección del mejor canal de distribución y la adquisición de ventajas competitivas por la creación de productos y servicios a la medida y ofertas de valor.

Para que un segmento resulte atractivo, autores como Kotler y Armstrong (1998) Fernández Valiñas (2002) y Porter (1985) recomiendan que se deben reunir ciertas características:

- Medible: el tamaño y el poder de compra de los segmentos se deben poder medir para determinar si cada uno tiene las características deseadas de tamaño y crecimiento.
- Rentabilidad: nivel en que un segmento es suficientemente grande para ofrecer los beneficios estimados.
- Accesibilidad: que se pueda alcanzar y servir el segmento.
- Accionabilidad: grado en el cual se puedan formular programas efectivos para atraer y servir un segmento.
- Susceptibilidad a la diferenciación: debe responder a un programa de mercadotecnia distinto al de otros productos.

Entre el elemento rentabilidad se han determinado fuerzas que influyen en la definición del segmento en el largo plazo a través de un análisis de criterios aplicables en el marco de la matriz derivada del diamante competitivo de Porter (1985):

**Cuadro 1.** Fuerzas y su impacto en la definición de un segmento en la actualidad

<b>Nombre de la fuerza</b>	<b>Definición</b>	<b>Alta influencia</b>	<b>Baja influencia</b>
Competencia en la industria	Si se tienen muchos competidores fuertes		Es un mercado con pocos competidores por región en el ámbito local. Incluso el Gobierno fija límites para evitar concentraciones monopolísticas
Potencial de penetradores en el mercado	Si es fácil que entren nuevos competidores y capturen clientes		No es fácil la entrada de nuevos competidores porque es un mercado maduro y regulado
Productos sustitutivos	Si los productos actuales tienen o		Después del carbón, el gas es el energético más

	potenciales productos o servicios sustitutos		económico; por lo tanto no tiene sustitutos de peso. Por el lado de la energía eléctrica, la autogeneración está regulada y requiere inversiones considerables. Las otras fuentes de energía, como los combustibles líquidos, con muy costosas
Poder de negociación de compradores	Si los compradores tienen un fuerte nivel de negociación		Los compradores no tienen poder de negociación al haber pocos oferentes y ser un mercado regulado
Poder de negociación de proveedores	Si los proveedores tienen mucho nivel de negociación	Tienen alto poder en el sentido que la tarifa de servicios públicos comprende actividades que no se desarrollan a lo largo de la cadena por el comercializador; por lo tanto, la estructura de costos de la tarifa es influenciada por varios agentes	

Fuente: elaboración propia con base en Porter (1985)

Las bases o criterios para segmentar y las diferentes metodologías son el punto de partida para planear el respectivo proceso con los clientes. Los mercados de clientes no residenciales están formados por compradores que se diferencian en muchos aspectos: deseos, poder de compra, localización geográfica, prácticas empresariales, usos que le dan al servicio, frecuencia de compra, etc.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012) es posible segmentar los mercados no residenciales mediante criterios de segmentación que se emplean para determinar los del mercado residencial, como ingresos, geografía, frecuencia, pero en general los especialistas de mercadeo empresarial, o B2B, utilizan más variables.

**Cuadro 2.** Principales variables de segmentación para mercados empresariales

<b>Variables</b>	<b>Categorías</b>
Demográficas	Cuáles sectores atender, cuáles tamaños de empresas, cuáles geografías
Operativas	Sobre cuáles tecnologías de los clientes priorizar: atender usuarios frecuentes o medios o leves o no usuarios o los que demanden muchos o pocos servicios
Compra	Atender empresas con organización de compras centralizada o no centralizada, compañías en las que prevalezca el tema económico o de ingeniería, o aquellas con las que se tengan relaciones sólidas, o con las más deseables en cada momento, o las que solo se hagan contratos o que pidan ocasionalmente, o las que buscan calidad o precio o servicio o una combinación de tales características
Factores situacionales	Atender empresas que requieren el servicio rápido o con tiempos establecidos, enfoque en una aplicación en particular de los productos o en todas, enfoque en pedidos grandes o pequeños
Características personales	Atender empresas con valores y personal similares, o las que toman riesgos, o las leales con sus proveedores

Fuente: elaboración propia con base en Kotler y Keller (2012)

## **Pasos del proceso de segmentación**

### **Eta de planeación estratégica de mercadeo**

EL proceso de llevar a cabo una segmentación de clientes para los productos o servicios de una empresa de servicios públicos domiciliarios debe tener una trascendencia estratégica muy importante al interior de la empresa, entendida y liderada por su gerente, y planeada, desarrollada, ejecutada y evaluada por las áreas comerciales. Por tal motivo, a dicho proceso se le debe dar carácter de proyecto, con la conformación de un equipo interdisciplinario conformado por las áreas que se definan: Ventas, Mercadeo, Sistemas, Finanzas e Investigación y Desarrollo (I+D, entre otras, en las que se nombrarán líderes que desarrollen un cronograma de actividades con la entrega final del producto esperado, es decir, los segmentos definitivos (Simkin, 2008). En esta etapa de la planeación es muy importante definir cuáles objetivos se tendrán y con cuáles recursos se cuenta para desarrollar el proyecto al interior; uno de los insumos más importantes al que se debe llegar es la consolidación de la minería de datos necesaria, para poder iniciar la determinación de los atributos que tienen los clientes atendidos por la empresa en la actualidad (Laiderman, 2005). En términos generales, la información con que dichas empresas cuentan acerca de sus clientes es más cuantitativa que cualitativa y esta última es necesaria para determinar una segmentación basada en necesidades, por lo que una de las actividades más importantes en el proyecto estratégico es la utilización de herramientas de investigación cualitativa de mercado con participantes muy bien seleccionados, para que el cruce de información cuantitativa y cualitativa permita ir estructurando una cantidad de grupos o segmentos con características y necesidades diferenciadas, lo que se detalla en el siguiente paso.

### **Etapa de captura de datos y consolidación de la información**

Una vez caracterizada la base de datos de clientes, y luego de hacer una primera aproximación para intentar definir los tipos posibles de ellos que la empresa puede atender, se hará una investigación cualitativa para definir el perfil del consumidor. Dicho ejercicio, que ha sido propuesto en otros acercamientos, como el de Simkin (2008), tratará de definir a cuáles clientes se atiende, quién interviene en su decisión de compra, cuáles necesidades deben estar cubiertas en su proceso productivo y cuáles factores lo afectan en relación con su producto o servicio. Los participantes mínimos que debe tener la investigación en profundidad deben ser los siguientes:

**Cuadro 3.** Principales participantes de la actividad de investigación cualitativa

<b>Por parte de la empresa</b>	<b>Por parte del cliente</b>	<b>Por parte de otros agentes</b>	
Ejecutivos de mercadeo	Ejecutivos de áreas de mantenimiento	Contratistas de infraestructura y operaciones	

Ejecutivos de ventas	Ejecutivos de áreas de producción y operaciones	Proveedores de equipos	
Ejecutivos técnicos y operativos	Ejecutivos administrativos que intervienen en el proceso de decisión de compra	Proveedores de servicios de mantenimiento de equipos y redes	
Ejecutivos de servicio al cliente		Proveedores de soluciones de eficiencias energéticas y nuevas tecnologías	
Ejecutivos de I+D			

Fuente: elaboración propia con base en Simkin (2008)

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), una vez concluida la etapa de segmentación basada en necesidades se debe haber obtenido un acercamiento a la agrupación de los clientes en segmentos con base en necesidades y beneficios *similares* y a la respectiva identificación del segmento, es decir, por cada segmento, como resultado del punto anterior, ha debido llegarse a identificar aquellos aspectos que lo hacen diferente de los otros encontrados.

### **Etapas de evaluación de los segmentos seleccionados**

Una vez seleccionados los segmentos definitivos, de acuerdo con las conclusiones extractadas del proyecto, se necesita determinar el atractivo de cada segmento y su verdadera rentabilidad. Un segmento atractivo, es un grupo de clientes que a lo largo del tiempo generarán para la empresa un flujo de ingresos que excede los costos incurridos en atraerlo y mantenerlo.

Más allá de analizar los ingresos netos y el costo de cada segmento de clientes, muchas compañías usan como referente la regla del 80/20, es decir, el 80% de los ingresos son producidos por el 20% de los clientes más significativos y el 80% del costo son producidos por el 20% de los clientes no rentables. Para administrar y cultivar los segmentos rentables, muchas compañías tienen diferentes métricas para determinar el valor de cada cliente o segmento en relación con las actividades que se requirieron para conseguirlo y mantenerlo, lo que resume el valor el cliente y segmento (Kim, Jung, Suh y Wang, 2006).

Cuadros y Domínguez (2014) encontraron que una forma de identificar los clientes más valiosos se logra a través de criterios de beneficio y valor, que podrían

aplicarse en cualquier tipo de negocio. A lo largo de los años varios autores han propuesto diversos modelos para determinar el valor y se les han dado diferentes nombres como *lifetime value* (LTV), *customer lifetime value* (CLV), *customer equity* (CE) y, por último *customer profitability*. El CLV se trabajará en el capítulo de recomendaciones como herramienta no solo para seleccionar los segmentos meta, sino para su respectiva evaluación y seguimiento en el tiempo.

Como complemento a dichas herramientas, la literatura sugiere también acompañar los datos anteriores con otra información cualitativa que se puede extraer de cada segmento como resultado de la etapa anterior con el fin de agregarla a la aplicación de los trabajos del diamante de Porter (1985) y sus cinco fuerzas; se invita de igual manera a hacer un análisis por segmento, en el que se pueda concluir para cada uno su crecimiento en el largo plazo, su grado de lealtad, su poder de negociación, el grado al que está expuesto a la competencia y la amenaza de productos sustitutos.

Una vez finalizada esta etapa se debe definir en cuáles segmentos trabajar, desde el punto de vista estratégico, y cuáles otros no se atenderían con estrategias diferenciadas de mercadeo sino que harían parte de un segmento masivo o de cobertura total con una única oferta.

### **Etapa de validación del proyecto de segmentación y estrategia**

Al seguir con el esquema de paso a paso estratégico de Doyle y Saunders (1985), en esta etapa del proyecto de segmentación la empresa deberá preparar la oferta de valor para atender cada segmento seleccionado, con base en sus características y necesidades únicas, con sus correspondientes ventajas competitivas para alcanzar un nivel de posicionamiento. El segmento seleccionado y su respectiva oferta de valor deben pasar una validación para poner a prueba el atractivo del segmento y la aceptación de la oferta para cada uno, por lo que se deberá hacer una etapa de verificaciones antes de sacar las ofertas adelante y comunicar los segmentos a los diferentes públicos.

### **Etapa de ejecución de la estrategia**

El paso final es el desarrollo del plan de mercadeo para cada oferta de valor que atenderá cada segmento de cliente seleccionado, que debe ser consecuente con la estrategia de posicionamiento determinada.

## **2.2 Metodología**

El presente trabajo es un ejercicio investigativo que se alimenta de diversas fuentes. En cuanto a fuentes secundarias, veinte en total, se consultaron textos

como libros y artículos académicos relacionados con la segmentación de mercados en empresas de servicios públicos domiciliarios y en organizaciones que atienden mercados masivos asimilables al sector mencionado.

En lo relacionado con las fuentes primarias que hacen parte del estudio, se realizaron entrevistas de profundidad, cuya guía de preguntas se presenta en el anexo al final de este documento y cuya duración máxima fue de dos horas en cada caso. Ante todo se seleccionaron empresas representativas con oferta de un amplio portafolio de servicios públicos domiciliarios en la región y con esta información se contactaron los directivos de mercadeo y ventas de cuatro empresas cuyos clientes demandan productos como la energía eléctrica, el gas, el acueducto, el alcantarillado o las telecomunicaciones. Colombia tiene registrados 61 productores de energía eléctrica, de los cuales tres de ellos controlan el 52% de la generación de capacidad total de electricidad y dos de dicho grupo hicieron parte del estudio. Una de ellas ocupa el segundo lugar en Colombia en materia de comercialización del servicio de gas por número de usuarios atendidos, y, en último lugar, dos de las empresas que hicieron parte del estudio están entre de las tres organizaciones más grandes en Colombia en materia de telecomunicaciones.

### **2.3 Presentación y análisis de resultados**

Los siguientes son los principales resultados de la información que fue recolectada en la guía de preguntas que se presenta como anexo al final del documento y cuyo objetivo fue determinar cuáles son la definición y la aplicación que se tiene de la segmentación de mercados en las empresas de servicios públicos en Colombia, cuáles criterios de segmentación se utilizan y cuáles son relevantes aunque, que por motivos de diversa índole, no se tienen en cuenta al momento de hacer las definiciones de mercadeo por parte de las empresas.

Los entrevistados manifestaron que sus clientes tienen ciertas características y demandan ciertos productos y servicios que hacen que se puedan construir segmentos y subsegmentos de mercados para atender. Las empresas dijeron tener un conocimiento propio del cliente y del uso que al que el mismo dedica los productos y servicios prestados. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), se constata en la práctica el uso de niveles de segmentación múltiples, porque las empresas no atienden a todo el mercado con una estrategia única o con un solo producto, sino que tienen definidos segmentos de clientes para ser atendidos con productos y servicios diferenciados. No obstante, el 100% de los entrevistados argumentaron que como el mercado es tan masivo, en los mismos segmentos se crean subsegmentos y microsegmentos para buscar nuevas oportunidades de negocio y de atención al cliente. Afirmaron también que la segmentación la ven como un proceso que trae resultados favorables de impacto en el corto y el mediano plazo y que es flexible y de revisión periódica puesto que los mercados y

los clientes son dinámicos y las estrategias de mercadeo necesitan responder a las necesidades y los deseos de los consumidores.

Fernández Valiñas (2002) y Porter (1985) argumentan que las definiciones de segmentos de clientes no solo deben buscar la satisfacción del cliente sino que se debe verificar que los segmentos creados sean de tamaños óptimos para facilitar su atención y rentabilizar los esfuerzos operativos y de mercadeo. Todos los entrevistados concluyeron que la segmentación de mercados ha sido una estrategia favorable al interior de las empresas, no solo porque se traduce en la satisfacción del cliente al recibir ofertas a la medida sino porque representa eficiencias operativas internas, resultado de los procesos y procedimientos que el proceso implica. Sin importar si el mercado en el que están situadas, a las compañías les significa una posición dominante o si, por el contrario, es un mercado con muchos competidores, para ellas es muy importante tener siempre segmentos agrupados de clientes para atender. La segmentación comporta sinergias corporativas y eficiencias operativas que son más alcanzables con clientes segmentados que con masas de clientes atendidos mediante una sola oferta o un canal de atención único.

En la mayoría de los casos, los entrevistados señalaron que el proceso de segmentación fue liderado por la gerencia, que se encarga de alinear al resto de dependencias para que la estrategia tenga éxito. En el trabajo de Simkin (2008) se argumenta que había ciertos obstáculos que podrían desalinearse la estrategia de segmentación, de los cuales la falta de liderazgo de la gerencia emerge como uno de los más importantes, pues un proceso de segmentación requiere el compromiso de todas las áreas de la organización, no solo como actores activos de la estrategia sino de cara al cliente. En el ejercicio se concluye que ningún proceso de segmentación se lleva a cabo sin el apoyo de la cúpula de la organización.

Aunque todos los entrevistados manifestaron que se tiene analizada cuál es la rentabilidad que cada segmento representa y cuánto cuesta cada esfuerzo de mercadeo, comentaron también que hay segmentos muy masivos en los que el costo por cliente es difícil de definir y merece especial cuidado. Los mismos pueden rentar menos pero su costo es representativo. En términos generales, los entrevistados dijeron que tenían muy bien valorados los esfuerzos de mercadeo para atender a los clientes pero que es muy difícil asignar valores a los costos y gastos que representa atender a cada uno o a cada segmento por su tamaño; por lo tanto, al carecer de dichas cantidades, no se tiene documentada en detalle la verdadera rentabilidad por cliente y por segmento. Si esto no se tiene calculado no se puede determinar si el segmento es atractivo y cuál es la verdadera rentabilidad que genera cada uno, que es a lo que se le quiere apostar en el mediano plazo con las estrategias (Cuadros y Domínguez, 2009; Jain y Singh, 2002; Kim *et al.*, 2006).

Uno de los entrevistados argumentó que no se puede dejar de lado la regulación que el Gobierno ejerce en el mercado en el que se esté actuando. Toda decisión de mercadeo y ventas que se planea para atender las necesidades y deseos de los segmentos requiere análisis de la normatividad vigente puesto que impacta todas las decisiones, desde los incentivos para invertir y los costos asociados con las operaciones hasta los resultados finales que deben obtenerse luego de desarrollar las ofertas de valor para cada segmento. En la mayoría de negocios se presentan para los agentes restricciones regulatorias que deben ser tenidas en cuenta, puesto que pueden limitar el crecimiento respectivo en los mercados locales actuales. Como se definió en el marco conceptual y como lo mostraron Zuluaga Arbeláez y Tascón Muñoz (2002), a diferencia del sector privado, las empresas de servicios públicos deben tener, como parte de su planeación estratégica de mercadeo, todo el marco regulatorio vigente, pues dicha normatividad puede en un momento dado limitar las definiciones de productos y servicios por ofrecer en el mercado meta.

Para el 100% de las empresas interrogadas, en el proceso de perfilar los clientes y segmentos no tienen mucho peso las investigaciones o criterios cualitativos puesto que pesan más los aportes de variables duras y cuantitativas, como la facturación actual de cada cliente, es decir, la misma es el criterio más usado a la hora de segmentar, lo que fue práctica común en todos los clientes entrevistados, debido, según ellos, a que dicha información se tiene a la mano e identifica de modo directo quiénes son los clientes que más reditúan a las compañías, si se tiene medido el costo. Las investigaciones cualitativas en mayor medida para verificar estrategias o para investigar tendencias, respondió uno de los encuestados.

Frente a la pregunta de los criterios secundarios que según ellos podrían adicionarse a las definiciones de segmentación, no hubo manifestación significativa de criterios adicionales. Podrían estar el nivel de cartera de cada cliente relacionado con el riesgo, el de crecimiento de cada cliente en su sector, las oportunidades de nuevos negocios o las ventas cruzadas con los clientes actuales y, por último, se podrían construir criterios de acuerdo con el número de empleados y patrimonio de cada cliente, para complementar la definición de tamaño por cliente. Es decir, criterios relacionados con el hallazgo de atributos que permitan establecer cuáles clientes pueden permanecer durante mayor tiempo en el mercado y con cuáles se podrían establecer nuevas relaciones de negocios.

## **2.4 Recomendaciones**

De acuerdo con las conclusiones extractadas de las respuestas a las preguntas planteadas y con el análisis que del tema se pudo extrapolar en las diferentes fuentes bibliográficas consultadas, se proponen, desde el punto de vista investigativo, los siguientes elementos en relación con los criterios complementarios para la realización de una segmentación efectiva de clientes no residenciales en una empresa de servicios públicos domiciliarios.

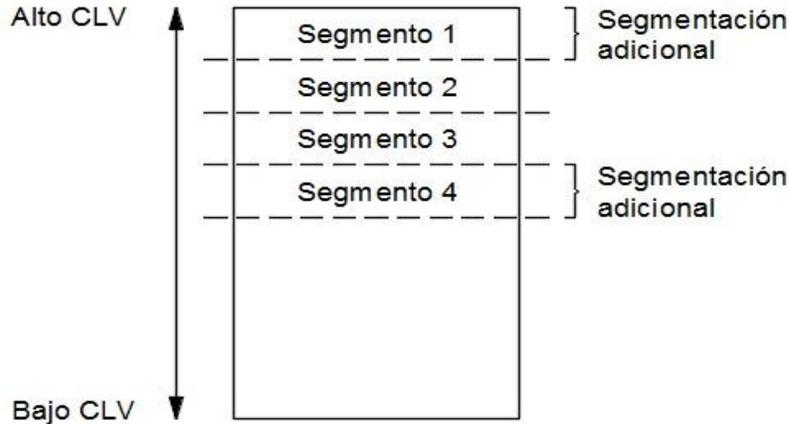
El modelo propuesto es el *customer lifetime value* (CLV), definido como una metodología que considera los ingresos generados por un grupo de clientes en un período seleccionado, después de deducir los costos de captura, venta y mantenimiento de dicho grupo de clientes. A continuación se presenta cómo se puede asimilar a los clientes de la categoría estudiada y cuáles son las diferentes ventajas y limitantes que dicho modelo conlleva (Cuadros y Domínguez, 2009; Jain y Singh, 2002; Kim *et al.*, 2006).

- Se toman los clientes de cada segmento y su facturación en un período de 12 a 36 meses en el producto o los productos que conforman la base de ingresos de la compañía.
- Se debe hacer un trabajo de asignación de costos por cada peso que el cliente factura y se debe tener identificado cuáles costos directos e indirectos tiene la empresa, tanto de producción como comerciales, de mercadeo, de distribución y todos los demás relacionados con los servicios prestados a cada cliente.
- Por cada cliente del segmento, con la información de costos e ingresos, se calcula el indicador de vida del mismo, obtenido mediante la diferencia entre los ingresos que genera el cliente y los costos asociados, sobre una tasa de descuento para descontar los flujos de fondos operativos o promedio del costo de capital, dependiendo del riesgo asumido, es decir, el valor presente neto del flujo de ganancias que se espera recibir por los pagos futuros de cada cliente.

La sumatoria de los indicadores de todos los clientes arroja como resultado el indicador de vida del segmento, es decir, el valor presente de las ganancias producidas por dicho segmento a lo largo del período de estudio. La empresa puede determinar un indicador de referencia hasta establecer un valor correspondiente aconsejable de mercado.

Indicador:  $\text{Sum} = \text{Facturación} - \text{costos por cliente} / \text{tasa de descuento elegida por el cliente}$ . Algunos autores, como Cuadros y Domínguez (2014) adicionan al indicador la probabilidad de que el cliente repita la compra o continúe activo y también descuentan el costo de adquisición por cliente.

#### Cuadro 4. Segmentación de clientes mediante CLV



Fuente: elaboración propia con base en Kim *et al.* (2006)

Luego de hacer el desarrollo cuantitativo y de haber determinado los segmentos con mayor valor, se propone para los principales de ellos una segmentación adicional, basada en criterios cualitativos que se explican a continuación.

- Segmentación basada en crecimientos potenciales: compuesta por aquellos clientes que tienen un potencial de crecimiento en una fecha específica o con una periodicidad prolongada en el tiempo, en relación con los productos de la empresa, y tanto para clientes actuales como para potenciales que vayan a abrir nuevas sedes geográficas o que tengan nuevos productos o servicios en su portafolio que ameriten el uso intensivo de energéticos y que, por lo tanto, requieren reformas por ampliación en sus actuales sedes. Este tipo de proyectos demanda, por parte de las empresas, un mayor nivel de atención y quizás nuevos productos y servicios para los clientes.
- Segmentación basada en riesgo por pérdida de clientes: se trata de identificar aquellos clientes, que por sus características y perfiles de centros de compras, pueden ser más vulnerables a ofertas de la competencia o de productos sustitutos; por lo tanto, se deben fidelizar a través de estrategias de mercadeo. Este criterio requiere que se conozcan muy bien la competencia, las barreras de entrada a nuevos productos o tecnologías y los productos sustitutos existentes en el mercado.
- Segmentación de usuarios de acuerdo con producto: se debe alinear a los usuarios de acuerdo con el uso que hacen del producto o servicio y con sus expectativas de atención. Es decir, en sus procesos industriales, comerciales y de servicios se ha de verificar en cuál parte del proceso interviene el producto y qué tanto valor le genera al proceso de cada cliente. De igual manera, se debe definir el nivel de atención de servicio que el cliente requiere para soportar el uso de los productos o servicios que la

empresa de servicios públicos le ofrece. Una estrategia que puede servir es la clasificación de clientes por sectores de la economía, pues presentan características similares en procesos productivos y de uso de los servicios, como los de la salud, el turismo y el textil, entre otros.

## **2.5 Conclusiones**

Luego de una revisión de las principales fuentes académicas actuales, se puede inferir que hay una cantidad amplia de material relacionado con la segmentación de clientes como estrategia de mercadeo empresarial. Pero, de modo similar, igualmente, se puede deducir que no hay elaboraciones ni trabajos sobre un mercado como el de las empresas que ofrecen servicios públicos al sector corporativo, ni tampoco las que le ofrezcan al ejecutivo de mercadeo actual un esquema de paso a paso para determinar las bases de una buena segmentación de clientes y la asignación de las respectivas estrategias para la atención de dichos los mismos.

De la revisión académica y de las consultas realizadas con los funcionarios a los cuales se les aplicó la guía de preguntas, se puede determinar que, por el tipo de clientes, productos y mercados que se manejan en los servicios públicos domiciliarios, no hay un patrón definido de criterios de segmentación que puedan repetirse en los ejercicios de mercadeo que se hacen en las empresas, como sí funciona en mercados de productos de consumo masivo o de personas naturales. Los criterios obedecen en mayor medida a alineamientos que las estrategias de mercadeo tienen para buscar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el mediano y el largo plazo y con base en información cuantitativa usada como referente.

Los criterios de base, que en términos generales tienen las empresas, están representados por variables duras como facturación, es decir, son de índole financiera, que se seleccionan por su facilidad de consecución y por su representatividad económica, lo que implica que se dejen de lado variables cualitativas, que pueden complementar con éxito la base de segmentación. La investigación de índole cualitativa se ve, entonces, como una oportunidad en este esquema, y variables como uso del producto, potencialidad de los clientes para hacer negocios, niveles de riesgo y de cartera, entre otras, permiten conocer mejor y entender las reales necesidades del cliente y del producto que consume.

De igual manera, es común encontrar que no hay una valoración de la rentabilidad por cliente o segmento en la práctica de mercadeo. Por otro lado, no son muy comunes las métricas utilizadas para la evaluación del costo de adquisición de clientes, el porcentaje de los esfuerzos de mercadeo que fueron invertidos en dicho proceso y, a su vez, el de clientes originado por las campañas de mercadeo.

Otro punto importante es que las variables cualitativas permiten construir de modo gradual la curva de valor del cliente más conveniente para la operación, con lo que se logra la disminución de costos y se aumenta el valor del producto o servicio, con el fin de crear así una barrera en el largo plazo frente a los competidores.

La segmentación de mercados es un proceso de principal relevancia en todas las organizaciones. Los criterios para el efecto utilizados por las empresas para la toma de decisiones de mercadeo buscan, ante todo, aparte de las satisfacciones del cliente con ofertas de valor diferenciadas, la eficiencia operativa en todas las áreas de atención estratégica, incluso así sea parte de un mercado dominante o de múltiples competidores.

## Referencias

- Agudelo Villa, H. (1999). *De los monopolios a la democracia económica. Una política para controlar la concentración del poder económico*. Bogotá: Planeta Colombiana.
- Congreso de Colombia (2000). *Ley 590 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Congreso de Colombia (2004). *Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Cuadros, A. J., & Domínguez, V. E. (2014). Customer segmentation model based on value generation for marketing strategies formulation. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 25-30. Recuperado el 13 de junio de 2015 de: [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400045X](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400045X)
- Doyle, P., & Saunders, J. (1985). Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. *Journal of Marketing*, 49(2), 24-32. Recuperado el 13 de junio de 2015 de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/5001277/market-segmentation-positioning-specialized-industrial-markets>
- Fernández Valiñas, R. (2002). *Segmentación de mercados*, 2ª ed. Mexico: International Thomson.
- Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34-46. Recuperado el 13 de junio de 2015 de: [https://www.researchgate.net/publication/230537924\\_Customer\\_Lifetime\\_Value\\_Research\\_in\\_Marketing\\_A\\_Review\\_and\\_Future\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/230537924_Customer_Lifetime_Value_Research_in_Marketing_A_Review_and_Future_Directions)

Kim, S-Y., Jung, T.-S., Suh, E.-H., & Hwang, H.-S. (2006). Customer segmentation and strategy development base on customer lifetime value: a case study. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 101-107.

Recuperado el 13 de junio de 2015 de:  
[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405001934](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405001934)

Kotler, P., y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*, 4ª ed. México: Prentice-Hall Latinoamericana.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de mercadeo*, 14ª ed. México: Pearson Educación.

Laiderman, J. (2005). A structured approach to B2B segmentation. *Database Marketing and Customer Strategy Management*, 13(1), 64-75.

Recuperado el 13 de junio de 2015 de:  
[www.ingentaconnect.com/content/pal/dbm/2005/.../art00006](http://www.ingentaconnect.com/content/pal/dbm/2005/.../art00006)

Oliveira-Brochado, A, e Martins, F. V. (2008). Aspectos metodológicos da segmentação de mercado: base de segmentação de mercado e métodos de classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(27), pp. 132-149.

Recuperado el 13 de junio de 2015 de:  
[www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.01.17\\_wp261.pdf](http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.01.17_wp261.pdf)

Panneso, F. (2009). ETB: del monopolio a la competencia exitosa. *Revista Colombiana de Telecomunicaciones*, 16(54), 116-118.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.

Simkin, L. (2008). Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(7), 464-474.

Recuperado el 13 de junio de 2015 de:  
[www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/08858620810901220](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/08858620810901220)

Smith, G. (2002). Segmenting B2B markets with economic value analysis. *Marketing Management*, March/April, 35-39.

Recuperado el 13 de junio de 2015 de:  
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/6380767/segmenting-b2b-markets-economic-value-analysis>

Vanegas, M. (2003). Los servicios públicos, un concepto más allá de lo privado o lo público, del monopolio o la competencia. *Letras Jurídicas*, 8(2), 197-202.

Zuluaga Arbeláez, F., y Tascón Muñoz, J. A. (2002). *El sector eléctrico colombiano: del monopolio público al modelo de mercado*. Medellín: Universidad EAFIT, trabajo de grado en Economía.

## **Anexo**

### **GUÍA DE PREGUNTAS ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD SOBRE CRITERIOS COMPLEMENTARIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES NO RESIDENCIALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS**

Buenos días. Mi nombre es Francisco Grajales Posada y estoy efectuando un trabajo sobre los criterios complementarios para la segmentación de clientes no residenciales en una empresa de servicios públicos domiciliarios, como trabajo académico de la Maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT. La idea es poder conocer distintas opiniones relacionadas con el tema desde su posición como ejecutivo de mercadeo en una empresa de servicios públicos en Colombia. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas ni incorrectas y lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es solo para mi trabajo y sus respuestas se unirán a otras opiniones de manera anónima y bajo la más estricta confidencialidad. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

#### **MERCADEO Y SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS**

- En cuanto a servicios públicos domiciliarios, ¿qué tanto considera que se pueden prestar de manera diferenciada a diferentes públicos o segmentos de usuarios?
- ¿Puede haber nichos de mercado de acuerdo con el producto o servicio ofrecido en el mercado de los servicios públicos domiciliarios? ¿Con cuáles características?
- ¿Qué tanto conoce su empresa el uso que los clientes les dan a los productos o servicios que se le proveen? ¿Qué tanto se usa dicha información para la toma de decisiones de mercadeo?

#### **CONCEPTO Y FINES DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

- Si yo le menciono la palabra segmentación de clientes, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?
- ¿Es suficiente la información con que cuenta su empresa para definir sus segmentos y perfilar sus clientes?

- ¿Ha requerido la empresa requerido contratar investigaciones de mercado para completar las definiciones sobre segmentos y perfiles de clientes? En caso afirmativo, ¿cuáles aportes a la segmentación se derivaron de dichos estudios?
- ¿Cuáles beneficios le trae a su empresa la segmentación de clientes?

## **MÉTODOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

- ¿Se lleva a cabo un proceso estructurado y formal de segmentación de clientes? ¿Dicho proceso es conocido y apoyado por la alta gerencia o es una función más bien del área de mercadeo?
- ¿Todas las áreas de su empresa conocen los segmentos de clientes que tiene definidos la compañía?
- ¿Es necesario segmentar clientes no residenciales cuando hay un solo oferente en el mercado? ¿Cuáles razones tendría dicho oferente?
- Si su empresa es la única oferente en el mercado, y si se pudiera anticipar un cambio en la regulación y las condiciones de mercado que permitiera la entrada de nuevos oferentes, incluso globales, ¿la política de segmentación de clientes cambiaría? ¿Por qué la afectaría?

## **BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

- ¿Cuáles son los principales criterios o bases de segmentación utilizados en su empresa para segmentar sus clientes no residenciales?
- ¿Qué tanto pesan en dicha segmentación los criterios cuantitativos y los cualitativos? ¿Cuáles criterios cualitativos se tienen en cuenta en su empresa a la hora de segmentar clientes?
- ¿Se pueden replicar criterios de segmentación iguales para todas las empresas de servicios públicos domiciliarios? Es decir: ¿hay criterios que necesariamente deben ser tenidos en cuenta a la hora de segmentar clientes en empresas de servicios públicos domiciliarios?
- ¿Qué tanto pesa en porcentaje, en las bases de segmentación, la facturación que cada cliente representa para su empresa?
- ¿Cuáles criterios, considera usted importantes, aunque que por algún motivo estratégico no se tienen en cuenta en la actualidad para definir sus segmentos de clientes pero que pudieran complementar la segmentación existente con

resultados positivos? ¿Qué implicaría para su empresa redefinir los segmentos actuales con dichos criterios?

## **ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

- ¿Cuáles son las principales estrategias de segmentación utilizadas en su empresa para segmentar clientes no residenciales?
- ¿Para todos los segmentos definidos tienen igual peso los esfuerzos de mercadeo o algunos de ellos se atienden con más esfuerzo que otros o a algunos otros simplemente no se les hacen esfuerzos de mercadeo?

## **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE SEGMENTOS DE MERCADO**

- ¿Tiene valorada la empresa el atractivo de cada uno de sus segmentos? Es decir: ¿sabe cuán rentables son los esfuerzos de mercadeo para dicho grupo de clientes y cuál costo le representan?
- ¿Sus clientes saben que pertenecen a algún segmento de su empresa? ¿Cuáles estrategias de fidelización se desarrollan con ellos? Es decir: ¿al cliente se le estimula para que sea parte de otro segmento si cumple algún comportamiento definido de compra o uso?
- ¿Su empresa ha producido resultados favorables luego de haber segmentado sus clientes o de haber hecho cambios en sus segmentos? ¿Se podría decir que los resultados derivados de ello se presentan en el corto, el mediano o el largo plazo? ¿Son medibles con facilidad los resultados que dichas estrategias han producido?
- ¿Son sus segmentos susceptibles de revisión periódica para hacer renuncias de segmentos incorporando nuevos y eliminar aquellos que no generan valor?

Por último: ¿tiene algún otro comentario que quiera agregar?

¡Muchas gracias!