



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública

Informe de Pasantía.

Establecimiento de un modelo de segmentación de clientes del sector de cuidado personal en la compañía Disan Colombia S.A.

Jose Johanny Ballen Pinzon

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia

2014



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública

Informe de Pasantía.

Establecimiento de un modelo de segmentación de clientes del sector de cuidado personal en la compañía Disan Colombia S.A.

Jose Johanny Ballen Pinzon

Informe de pasantía presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración

Director:

Ph.D. Edison Jair Duque Oliva

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia

2015

Resumen.

El siguiente trabajo se desarrolló con la meta de presentar un modelo de segmentación de clientes del sector de cuidado personal y cosmética de la compañía Disan Colombia S.A. con el fin de poder generar estrategias de relacionamiento más efectivas para la compañía, el trabajo de pasantía se llevó a cabo en Colombia realizando entrevistas a profundidad con stake holders internos de la compañía con el fin de definir los parámetros de segmentación de clientes que sean de mayor impacto para la compañía, se obtuvo que las variables de segmentación de mayor importancia para este grupo de clientes son en orden los siguientes:

Valor actual para la compañía, Valor potencial para la compañía, demográficos, sicograficos y geográficos, estas variables deberán ser desarrolladas por la compañía y definidas para generar estrategias de relacionamiento que sean diferenciadas y rentables para la compañía.

Palabras claves:

Segmentación, relacionamiento, cosmética, ventas.

Abstract:

This Project was developed with the aim of presenting a segmentation model for personal care and cosmetics customers of the company Disan Colombia S.A., this job has the objective of generate more effective and focused customer relationship strategies for the company. This work was developed in Colombia trough deep interviews with the internal stake holders of the company aiming to identify the segmentation parameters with biggest weight for the company objectives. The result was that the more important segmentation parameters for the company in order of importance are:

Current value for the company, potential value for the company, demographic, sicographic, and geographic. This Parameters most be considered by the company in its goal of developing profitable and segmented customer relationship strategies.

Key words:

Segmentation, Relationship, Cosmetics, Sales.

Contenido

Introducción.....	5
1.1 Problemática y Justificación.....	7
2 Objetivos	10
2.1 Objetivo General.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3 Marco Teórico.....	11
3.1 Definir el mercado.....	11
3.2 Segmentación del mercado... ..	13
3.2.1Ventajas de segmentar el mercado.....	14
3.2.2Variables de segmentación.....	14
3.2.3El proceso de segmentación.....	16
3.3 Estudio de casos.....	17
4 Metodología.....	20
4.1 Delimitación, ámbito y tiempo de aplicación.....	21
4.2 Actividades metodológicas.....	21
4.3 Desarrollo de la pasantía.....	22
4.3.1Revisión bibliográfica.....	22
4.3.2Desarrollo guion entrevista a profundidad.....	23
5 Resultados entrevistas a profundidad.....	28
5.1 Propuesta escenarios de segmentación.....	35
5.2 Definición de los competidores.....	42
Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	50

Introducción

La industria química en Colombia se puede dividir en dos grandes grupos de acuerdo a la cadena de valor: las compañías de manufactura y las empresas proveedoras de bienes y servicios. Las primeras se abastecen de las materias primas por importación directa o compra local de las segundas, las distribuidoras, las cuales manejan producto nacional o marcas internacionales.

El modelo de negocio de distribución de productos químicos se basa en el valor agregado ofrecido a sus clientes, el cual busca desestimular la importación directa de materias primas. Este valor se puede generar de diferentes formas de acuerdo a las estrategias de cada distribuidor; por ejemplo, existen compañías que se enfocan en manejar productos denominados *commodities* ofertados con precios muy competitivos, mientras que otras se enfocan en ofrecer productos especializados o específicos para una necesidad o desarrollo en un sector.

Una de las empresas líderes del negocio de distribución de productos químicos en Colombia es Disan S.A. Esta es una compañía colombiana, fundada en 1976, cuya misión es la distribución de materias primas para el sector industrial. Tiene presencia en 6 países ubicados en la región andina y Centro América; entre los cuales se encuentran Colombia, Ecuador, Venezuela, Perú, México y República Dominicana.

Disan atiende todos los sectores industriales con especialidades de representación de compañías como Dow Química, Dow Corning, Stepan, Dupont, entre otros; también con *commodities* tales como soda Caustica, bicarbonato de sodio, ácido fosfórico. En Colombia Disan cuenta con oficinas y bodegas en las principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga); además cuenta con zona franca en Cartagena.

Dentro de los sectores que atiende Disan están el de nutrición animal, mantenimiento industrial, alimentos, limpieza/desinfección, y el de cosmética y cuidado personal. En este último -estratégico para el crecimiento de la compañía- es líder en Colombia,

específicamente en el mercado de distribución de productos químicos; todo gracias a su amplio portafolio, así como a la fortaleza logística y comercial.

Recordemos que la industria cosmética colombiana ha tenido un gran desarrollo en los últimos años, siendo una de las de mayor innovación en el país y en donde existe un gran potencial para el desarrollo industrial, ya que hasta el año 2012 sus ventas totales como sector superaban los 4 billones de pesos en Colombia y emplea cerca de 128 mil personas incluyendo empleos indirectos (Andi, 2012). Es un sector muy dinámico en lanzamientos de nuevos productos, así como en estrategias de mercadeo, lo que lo convierte en un sector muy especial que exige una estrategia de relacionamiento diferencial desarrollada específicamente de acuerdo a las características propias de cada compañía.

Existen en el mercado colombiano compañías nacionales e internacionales de diferentes tamaños con productos diferenciados dirigiéndose a los segmentos de cabello o la piel (cremas, maquillaje y protección solar). Así mismo, estas compañías atienden diferentes mercados y tienen diferentes canales de venta; algunas van al consumo masivo a través de almacenes y grandes superficies, y en algunos casos por medio de tiendas especializadas. Otros comercializan por medio de venta directa y mercadeo en multinivel; y finalmente, otros desarrollan ventas institucionales o maquilan para otras compañías (Andi, 2012)

Debido al dinamismo y al crecimiento de este sector, la mayoría de proveedores de materias primas se encuentran interesados en llegar de una forma diferenciada para convertirse en socios estratégicos proveedor-empresa cosmética, logrando así un crecimiento en toda la cadena de suministro. Esto hace que todos los distribuidores de productos químicos pongan su atención en el desarrollo de nuevas estrategias de relacionamiento, generándose así una fuerte competencia.

1. Problemática y Justificación.

Disan S.A. es una compañía multinacional colombiana con 36 años de existencia en el mercado de distribución de materias primas para la industria manufacturera. Tiene operaciones en las principales ciudades del país, con oficinas y bodegas de distribución; expandida en la región con operaciones en Perú, Ecuador, Venezuela, México y República Dominicana.

A nivel corporativo cuenta con 246 empleados, 119 como back office y 127 front office de los cuales 110 son ingenieros de ventas. En los últimos cuatro años las ventas de la compañía han crecido en un 26% (2008 110 USD millones, 2009 107 USD millones, 2010 127 USD millones, 2011 150 USD millones; para el 2012 las ventas fueron de 194 USD millones).

Dentro del plan estratégico para el año 2015 la compañía planea vender 300 millones de dólares, lo cual representa un crecimiento del 100% con respecto al año 2011. Para esto se establecieron cinco vectores estratégicos de crecimiento: por sectores atendidos; por crecimiento geográfico (lo cual significa ampliar sus operaciones a más países); por aumento en el número de productos del portafolio; por incremento en ventas en clientes actuales; y por fortalecimiento en infraestructura organizacional a nivel corporativo, para así soportar todo este proyecto (Plan estratégico Disan 2010-2015).

Sin embargo, no se tiene una estrategia clara de cómo se va a desarrollar cada uno de estos vectores, y por esto se están estableciendo proyectos específicos para lograr cada uno de estos objetivos.

Por ejemplo, en el vector de crecimiento en sectores atendidos se quiere implementar un plan de acción para entrar al sector de petróleos en Colombia, sector en el cual las compañías proveedoras se encuentran muy bien posicionadas, mientras que la estrategia de introducción de Disan no está bien definida. Por otro lado no se tiene claro con que nuevos proveedores quiere llegar a este mercado y cuáles necesidades se van a atender con estos nuevos productos en el portafolio; tampoco se tiene una estrategia logística específica para estos clientes, lo que hace muy difícil la consecución de nuevos negocios en este sector.

En el vector de crecimiento geográfico la compañía apenas está definiendo los países de interés, y hasta ahora se está haciendo el análisis de amenazas y de oportunidades en cada uno de estos; lo anterior pone en riesgo el cumplimiento de la planeación

estratégica para el año 2015.

Otro vector importante es el de crecimiento en ventas con los clientes actuales, en cada una de las industrias que atiende la compañía. No obstante, no se tiene una estrategia clara para lograr una fidelización mediante el establecimiento de propuestas de valor diferenciadas, innovadoras y rentables. Igualmente, no se tiene una segmentación adecuada que permita canalizar de forma adecuada los recursos de la compañía, ni el establecimiento de estrategias diferenciadas para grupos estratégicos y críticos para la compañía y para sus objetivos.

En síntesis, no se cuenta con un modelo de marketing relacional que permita fortalecer las relaciones con los clientes.

Problema Concreto.

La compañía Disan S.A actualmente no cuenta con una estrategia de segmentación y de relacionamiento que le permita optimizar sus recursos front office para la consecución de los objetivos de crecimiento para el año 2015.

Pregunta de Investigación.

¿Cómo realizar una segmentación de clientes para lograr una jerarquización por sectores industriales, que permita aplicar un modelo de marketing relacional a los clientes de mayor impacto para los objetivos de crecimiento de la compañía Disan S.A y también para la optimización de los recursos front office?

En vista del anterior panorama, como opción de grado para la Maestría en Administración, se decidió hacer una pasantía en esta empresa, cuyo objeto es la propuesta de un modelo de segmentación de los clientes del sector de cosmética y cuidado personal en Colombia, con el ánimo de optimizar las estrategias de relacionamiento de la compañía, pasantía en la que se aplicó el conocimiento adquirido durante mi formación en la maestría.

Para DISAN, el sector de cuidado personal se relaciona directamente con su historia, ya que el primer producto con el que inició era un commodity dirigido a este sector (Glicerina). DISAN ha enfocado muchos recursos hacia el sector y de igual manera ha tenido un significativo crecimiento.

Lo anterior le ha permitido crear alianzas estratégicas de proveedores de estas líneas de gran reconocimiento a nivel mundial, tales como Dow Química, Dow Corning, DSM, entre

otros. Tales alianzas le han permitido ganar importancia y amplia visibilidad como proveedor local de materias primas; el crecimiento generado por esta dinámica comercial, ha redirigido los recursos de inversión de la compañía hacia el fortalecimiento comercial y por supuesto hacia sus recursos de capacitación, infraestructura, proyección, solidez de la fuerza de ventas, etc.

De igual manera, el sector de cuidado personal que involucra a DISAN, gracias a su gestión ha visto un impacto importante en el factor de innovación en nuevas formulaciones e incluso ha contribuido a generar conocimiento científico, así como nuevas tecnologías (en especial para la pequeña y mediana industria). También se destaca la información de mercado y su respectivo flujo

En síntesis, la importancia y la justificación del establecimiento de un modelo de segmentación de clientes del sector cuidado personal en la compañía DISAN Colombia S.A, es este es un requisito para que la generación de estrategias de relacionamiento comercial innovadoras, diferenciadas y rentables, que puedan ser posteriormente aplicadas a otros sectores estratégicos de la compañía. Además, que sea un instrumento que permita alcanzar el objetivo de incrementar las ventas y la rentabilidad de la compañía, y que se desarrolle a través del vector de crecimiento de ventas en clientes actuales.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de segmentación al interior de los clientes del sector cosmética y cuidado personal de Disan Colombia S.A., el cual permita desarrollar una estrategia de relacionamiento comercial diferenciado.

2.2 Objetivos específicos

1. Comprender las diferentes técnicas y estrategias modélicas de segmentación de clientes en empresas B2B existentes en la literatura.
2. Identificar los parámetros de segmentación posibles a partir del conocimiento y experiencia de Disan Colombia en el sector de cosmética y cuidado personal
3. Plantear un modelo de segmentación estratégica de los clientes del sector de cuidado personal en Disan Colombia
4. Identificar los competidores más importantes para monitorearlos en el establecimiento de la propuesta de valor diferencial a cada segmento.

3. Marco teórico

Las decisiones más importantes del marketing son la segmentación; así como el posicionamiento y la diferenciación. Teniendo en cuenta este principio, el proceso básico de marketing tiene como función la definición del mercado, el entendimiento del valor, la determinación de la propuesta de valor, la forma como se va a entregar ese valor y el monitoreo del valor. En un proceso cíclico en el cual el monitoreo del valor va a generar un entendimiento del valor por parte del mercado (McDonald, 2004).

De igual manera los autores insisten en que la propuesta de valor que se va a generar debe ir en concordancia con la estrategia de marketing de la compañía y debe ser generada por el departamento de marketing, sin embargo la entrega de esta propuesta de valor depende de otras áreas tales como el departamento de ventas y el de servicio al cliente.

3.1 Definir el mercado y segmentos; entender el valor.

En el momento de definir el mercado y segmentarlo debemos considerar diferentes aspectos que hacen parte del proceso, tales como la misión y los objetivos de la compañía, la información proveniente del mercado y la información interna de la compañía la cual proviene de la operación misma (McDonald, 2004) tal como se muestra en la figura numero 1:

Lo primero que debemos hacer es definir el mercado en el que la organización se encuentra, o desea participar, luego dividir los clientes dentro de segmentos con similares necesidades y deseos. (Jenkins, 1997) La elección del mercado va a ser influenciado por los objetivos corporativos así como información del mercado tales como tamaño del mercado, crecimiento y los estimados acerca del futuro.

Una vez es escogido el mercado es necesario entender que valora los clientes de cada segmento o que es lo que están requiriendo. Este valor puede ser encontrado a través de los productos o servicios ofrecidos por la compañía, pero también encierra servicios adicionales que la compañía puede ofrecer, sin embargo es necesario entender que está dispuesto a dar el cliente en recompensa por ese valor adicional que es entregado, esta recompensa puede verse reflejada en el precio que está dispuesta a pagar, pero también en otros aspectos quizá más relevantes para la compañía como la lealtad.

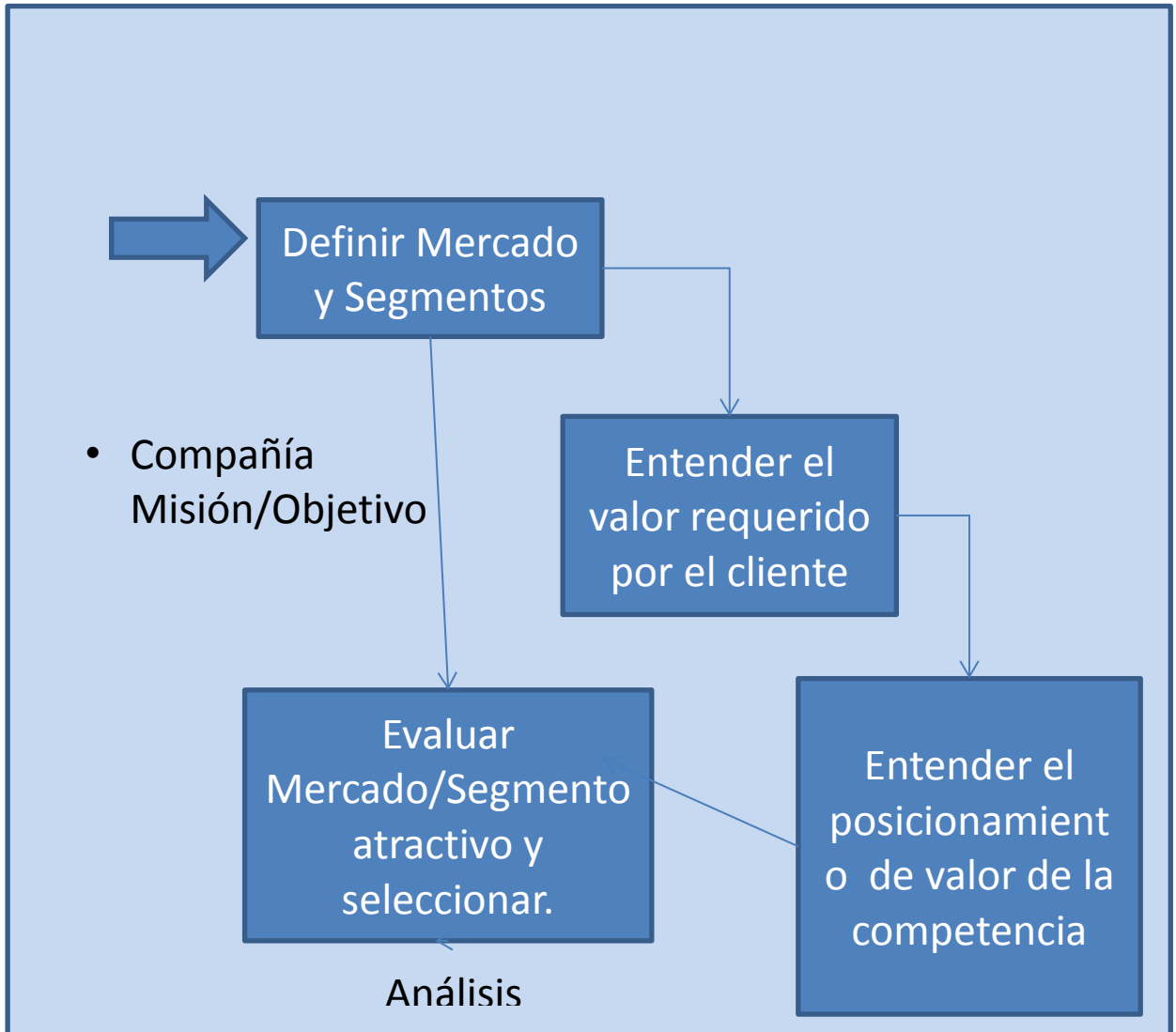


Figura 1.
Definición de mercado, segmento y entendimiento de valor.
(McDonald, 2004).

Con respecto al posicionamiento de la competencia en cuanto a la generación de valor, es importante entender como la organización se diferencia de los competidores en cuanto a la generación y entrega del valor, aquí, es necesario predecir el crecimiento y las mejoras que puedan tener estos, y como la organización puede responder ante estos escenarios (Doyle, 2000).

A través de este proceso se puede evaluar el atractivo de cada segmento en el mercado, aquí se puede utilizar herramientas de evaluación como las cinco fuerzas competitivas de Porter, en el cual se muestra la competitividad en la industria y el atractivo de un

segmento definido. El resultado de este análisis es una matriz en el cual se puede relacionar el producto/servicio con cada segmento (Kotler, 2001)

3.2 Segmentación del mercado.

Considerando por su puesto que el mercado no es homogéneo, y que el dividirlo en segmentos es un reconocimiento de que no todos los clientes son iguales (McDonald, 2004), el proceso de segmentación es definido como la división de los clientes, o clientes potenciales, dentro de un mercado en diferentes grupos, estos grupos o segmentos son constituidos por clientes con interés en el mismo, o comparable, set de necesidades satisfechas por una propuesta de valor distinta, cada segmento debe ser homogéneo en los integrantes del grupo, heterogéneo con los integrantes de otros grupos, debe ser posible atenderlo y por su puesto debe ser rentable. El proceso de segmentación es una actividad central en el funcionamiento de todas las organizaciones y es la clave de éxito de las estrategias de marketing y por ende de los resultados de la compañía (McDonald, 2004)

La razón principal de por qué debemos segmentar a nuestros clientes -y de ahí la importancia del seguimiento que hizo esta pasantía- radica en que ellos son los principales jueces de nuestro éxito en el mercado (Kotler, 2001). En un mundo cada vez más competitivo cada vez más compañías llegan y generan más opciones en el momento de satisfacer una necesidad, los clientes se encuentran informados en que es lo que quieren, como lo quieren, donde lo quieren y cuando lo quieren. Por ende para poder generar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los clientes, se debe direccionar muy específicamente esta propuesta y para esto se debe entender que es lo que el mercado requiere; como lo mencionamos anteriormente, estas necesidades no son homogéneas simplemente porque el mercado no lo es, de aquí la importancia vital de segmentar a estos clientes en lo que se puede denominar una aproximación basada en el mercado (Kotler, 2001)

3.2.1 Ventajas de segmentar el mercado.

Las principales ventajas de segmentar el mercado se pueden ver a continuación:

- Reconocer las diferencias entre los clientes es la clave del éxito del marketing, debido a que esto puede encaminar a satisfacer las necesidades de los clientes con los diferentes productos y servicios de la compañía.

- La segmentación puede llevar al desarrollo del marketing de nicho, en donde es posible que la compañía pueda generar una estrategia que no es posible hacer en el mercado total.
- La segmentación permite concentrar los esfuerzos y los recursos en los mercados de mayor atractivo y en donde el retorno sobre la inversión es mayor.
- Permite considerar diferentes aproximaciones al mercado con respecto a los competidores.

Pero sobre todas las anteriores la principal ventaja de segmentar el mercado es que la compañía se puede convertir en un especialista del mercado en cada segmento, teniendo ventajas con respecto a sus competidores. (Weinstein, 2004)

3.2.2. Variables de segmentación.

La segmentación se puede realizar desde diferentes perspectivas. Tal y como se muestra en el cuadro número 1.

La segmentación puede realizarse teniendo en cuenta diferentes enfoques; un enfoque es el basado en el cliente y el otro es a través de la integración organizacional y sus operaciones (Jenkins, 1997). En el primer enfoque se identifican las necesidades y deseos del mercado y se segmenta de acuerdo a este parámetro, mientras que el segundo enfoque tiene en cuenta la segmentación de acuerdo a su estructura y su operación. Una segmentación efectiva es capaz de combinar ambos enfoques trayendo información externa del mercado y relacionándolo con la estructura de la organización, sus operaciones y sus expectativas con respecto a este mercado (Jenkins, 1997).

Diferentes autores han definido los parámetros de segmentación en estas mismas categorías, por ejemplo, Kotler divide los parámetros de segmentación en cuatro pilares fundamentales los cuales son: Geográficos, demográficos, psicograficos y los comportamentales (Kotler, 2001), Así mismo Weinstein define estas mismas variables en el momento de realizar una segmentación (Weinstein, 2004), McDonald toma los mismos parámetros de estos autores y lo lleva al negocio de business to business teniendo en cuenta una segmentación desde el punto de vista organizacional, con base en las capacidades de la empresa, también incluye los canales de distribución y la logística de entrega y define una segmentación de acuerdo a los productos y servicios que ofrece la compañía (Mc Donald 2004) este comparativo podemos verlo en el cuadro número 2.

Parametro de segmentacion	Descripcion
Segmentación basada en los productos y servicios.	Existe una segmentación basada en los productos y servicios que la compañía ofrece, con base en esta clasificación los clientes o consumidores se pueden se diferencian por los por los productos o servicios que adquieren de la compañía, el problema de este método de segmentación es que los usuarios o consumidores de un producto o servicio no son los mismos, por ejemplo en el mercado industrial de productos químicos como materias primas, un mismo producto puede ser usado por clientes de diferentes sectores o con diferentes operaciones lo cual los hace totalmente diferentes entre si.
Segmentación basada en parámetros demográficos.	En el mercado Business to Business (B2B), los clientes son segmentados generalmente a partir de las líneas de negocio, lo que implica la clasificación de acuerdo al sector en el cual se encuentran, tal como el sector cosmético. Así mismo dentro del sector se pueden definir parámetros demográficos tales como tamaño de la compañía, si es compañía estatal o privada, línea de negocio entre otros. Esto implica la generalización de que todos los clientes de este sector tienen los mismos requerimientos y van a responder de la misma forma ante una propuesta de valor singular. A pesar de que esta metodología no es suficiente para hacer una segmentación si nos permite identificar los clientes de acuerdo a sus características diferenciadoras y nos va a permitir definir cuáles son esas compañías que vamos a querer llegar.
Segmentación basada en parámetros geográficos.	Al igual que en los parámetros demográficos, esta clasificación asume que todos los integrantes de una región son homogéneos entre sí o tienen las mismas necesidades y deseos, esta clasificación implica la locación, si es urbana, rural, municipio etcétera. Sin embargo esto no corresponde a la realidad por ende no puede ser una variable que por sí misma nos permita hacer una segmentación adecuada, pero si nos va a permitir encontrar esas variables propias de cada geografía que nos permita identificar necesidades y deseos similares y al mismo tiempo poder identificar mercado de interés en cada geografía.
Segmentación basada en los canales	Entender los canales usados por nuestros clientes para la adquisición de los productos y servicios es un parámetro muy importante en la segmentación de clientes, sin embargo no es suficiente para generar una propuesta de valor exitosa. Lo importante de esta clasificación es generar un perfil de los clientes junto con las variables geográficas y demográficas que permita generar esta propuesta de valor
Segmentación basada en los parámetros psicograficos	Las variables psicograficas son aquellas que direccionan el comportamiento al momento de comprar por parte de los clientes, esto incluye personalidad, ciclo de vida del cliente (introducción, crecimiento, posicionado, declive), estilo de toma de decisiones, cultura etc; al igual que en las anteriores clasificaciones no nos permite por si misma generar una segmentación adecuada para una propuesta de valor ganadora, pero aporta en las estrategias de marketing en cuanto a que ayuda a definir la forma en que piensan y se comportan los clientes y esto es de gran importancia en la estrategia de marketing.

Cuadro numero 1: Parámetros de segmentación y su aplicación a negocios Business to business (McDonald, 2004)

Lo que podemos concluir de estos parámetros de segmentación es que por sí mismo no aportan una segmentación que permita generar estrategias de valor ganadoras, pero cada una genera información que es valiosa en el diseño de esta estrategia.

Kotler (2001)	Divide los parámetros de segmentación en Geográficos, Demográficos, Psicográficos y comportamentales
Weinstein (2004)	Establece la diferencia entre el mercado de personas y el mercado business to business, básicamente establece las variables Demográficas, Geográfica, y Psicográficas o de comportamiento como las más importantes en el momento de segmentar los clientes en negocios entre empresas
Mc Donald (2004)	Utiliza los principios de segmentación básicos como las demográficas, geográficas, psicográficas, de acuerdo al canal y por productos y servicios, aporta variables aplicables a negocios business to business.

Cuadro Numero 2. Enfoque de variables de segmentación autores consultados en la revisión bibliográfica.

3.2.3 El proceso de segmentación.

La segmentación se puede dividir en dos actividades: el desarrollo de los segmentos; y la priorización y selección de los segmentos. En el desarrollo de los segmentos se desarrollan tres etapas principales; se reconoce el mercado y como funciona, aquí se define el mercado y se hace un mapeo de este, en el mapeo es importante estructurar muy bien el mercado con base en la cadena de valor, es necesario identificar los decisores así como los influenciadores, se definen los decisores y finalmente se segmenta el mercado de acuerdo a las necesidades de este y se generan los grupos de clientes con base en esta segmentación, luego se determina la compatibilidad de cada segmento con la compañía. La segunda actividad es la priorización y la selección, esta se realiza teniendo en cuenta el atractivo de cada segmento y la competitividad de la compañía y la fortaleza de la compañía en cada segmento de interés (Doyle, 2000).

3.3. Estudio de casos.

El estudio de casos es uno de muchos métodos de hacer investigación en ciencias sociales; otras formas incluyen las encuestas, los experimentos, la investigación social y recuperación de historias, entre otros (Yin, 2009).

Cada método tiene sus ventajas y desventajas dependiendo de tres condiciones: el tipo de pregunta de investigación, el control que tiene el investigador sobre eventos de comportamiento y el enfoque de los fenómenos contemporáneos como opuesto a fenómenos históricos; en general el estudio de casos es el método preferido cuando la

pregunta de investigación es “ como” y “porque”, así mismo es usado en muchas situaciones para contribuir en el conocimiento de fenómenos individuales, grupales, organizacionales, sociales, políticos y relacionados (Yin, 2009). Este método ha sido usado en sicología, política, antropología, trabajo social, negocios, educación, etc. Todo esto gracias a que le permite al investigador darle características holísticas y significativas de eventos y situaciones de la vida real, tales como ciclo de vida individuales, comportamientos de pequeños grupos, procesos organizacionales, maduración de industrias, etc. (Yin, 2009)

Adicional a la relación con el tipo de pregunta de investigación, el estudio de casos es un método empírico que se utiliza cuando se están analizando eventos contemporáneos en los cuales se tiene un control limitado sobre el comportamiento de los eventos, es decir cuando se quiere analizar un fenómeno de la vida real bajo un contexto establecido (Yin, 2009). Existen diferentes tipos de estudios de caso, el primero es el estudio de caso simple, en el cual se hace una análisis de un fenómeno de forma directa; el segundo es el estudio de caso múltiple, el cual puede también llamarse comparativo y que relaciona varios fenómenos de forma paralela; también existe el estudio de caso holístico y el estudio de caso compuesto, el cual incluye varios o los tres anteriores (Yin, 2009). Para el presente trabajo se trata de un abordaje de caso simple, ya que se observará la situación específica de la empresa DISAN, sin involucrar otros sectores o compañías y excluyendo comparatismos.

El estudio de casos tiene cinco principales componentes (Ruiz, 2007) :

1. La pregunta de investigación.
2. El propósito de la investigación.
3. Las unidades de análisis.
4. La relación lógica de la información y el propósito.
5. El criterio de analizar la información.

Se propone que uno de los métodos para la recolección de la información es a través de las entrevistas a profundidad (Ruiz, 2007); al respecto señala que existen diferentes tipos de entrevistas a profundidad:

- a. Entrevista informal: en la cual no se tiene ningún control sobre la información y cuyo objetivo es la descripción de nuevos temas.
- b. Entrevista no estructurada: se tiene un control mínimo sobre el rumbo de la entrevista y no se tiene un plan de trabajo muy estructurado, se pregunta sobre temas abiertos.
- c. Entrevista semi-estructurada: se tiene un control medio sobre la entrevista, tiene un diseño muy bien especificado, se hacen preguntas abiertas y se hace escoger

sobre el orden de factores, y se realiza para profundizar el conocimiento sobre temas específicos.

- d. Entrevista estructurada: se tiene un control máximo acerca de la entrevista, se utiliza en investigación avanzada con objetivos específicos, se usan preguntas cerradas, se establecen orden de factores y es usada para probar hipótesis y obtener datos concretos. (Ruiz, 2007).

(Yin, 2009) recuerda que esta metodología es la más pertinente para estudios con preguntas de investigación tipo “como”, y también porque es el más apropiado para estudiar fenómenos de la vida real y contemporáneos, lo cual se adecua perfectamente con el presente planteamiento.

El método de estudio de caso, además de usarse en las investigaciones propias de las ciencias sociales, también es muy apropiado para investigaciones que involucran la dirección de empresas, como es nuestro caso.

El método se estructura de la siguiente forma:

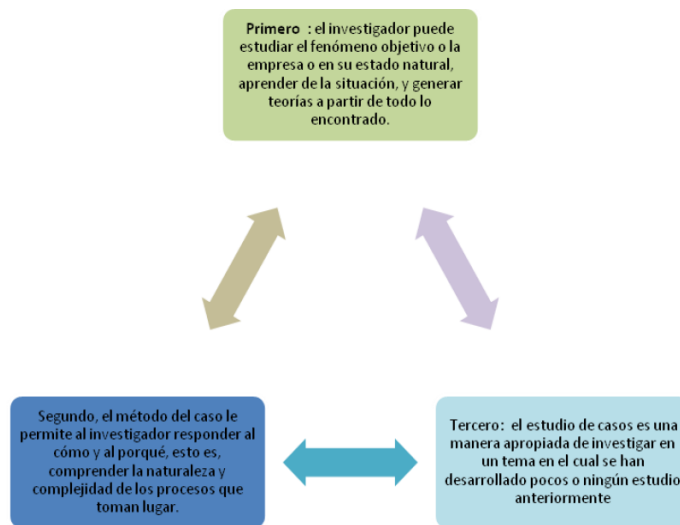


Figura Numero 2, Estructura del método empírico analítico-estudio de casos (Jiménez, 2012)

En todo este cúmulo de manifestaciones sobre cómo emplear el estudio de casos, también se debe tener en cuenta (Jiménez, 2012):

- La validez de constructo se refiere a la calidad de la conceptualización (relación entre el constructo propuesto y los objetivos del estudio), y la calidad de la puesta en marcha de la investigación y la construcción (medidas de las variables de constructo).

- La validez interna se refiere a las relaciones (correctamente formulada) causales entre las variables y los resultados y se puede mejorar mediante el uso de técnicas analíticas claras.
- La fiabilidad se refiere al requisito de que el estudio de caso se lleva a cabo sin errores o por lo menos con un mínimo de error y/o sesgos). La fiabilidad se puede mejorar mediante el mantenimiento de una buena documentación y una base de datos del estudio de caso.

De igual manera, se establece los pasos de esta metodología de la siguiente manera (Jiménez, 2012):

1. La selección y definición del caso: Se trata de seleccionar el caso apropiado y además definirlo. Se deben identificar los ámbitos en los que es relevante el estudio, los sujetos que pueden ser fuentes de información, el problema y los objetivos de investigación.
2. Elaboración de una lista de preguntas: Después de identificar el problema, es fundamental realizar un conjunto de preguntas para guiar al investigador. Tras los primeros contactos con el caso, es conveniente realizar una pregunta global y desglosarla en preguntas más variadas, para orientar la recogida de datos.
3. Localización de las fuentes de datos: Los datos se obtienen mirando, preguntando o examinando. En este apartado se seleccionan las estrategias para la obtención de los datos, es decir, los sujetos a examinar, las entrevistas, el estudio de documentos personales y la observación, entre otras. Todo ello desde la perspectiva del investigador y la del caso.
4. Análisis e interpretación: Se sigue la lógica de los análisis cualitativos. Se trata de la etapa más delicada del estudio de caso. El objetivo es tratar la información recopilada durante la fase de terreno y establecer relaciones causa-efecto tanto como sea posible respecto de lo observado. Contrariamente a las fases de diseño y de recopilación de datos, este análisis está menos sujeto a metodologías de trabajo, lo que de hecho constituye su relativa dificultad. Tras establecer una correlación entre los contenidos y los resultados.
5. Elaboración del informe: Se debe contar de manera cronológica, con descripciones minuciosas de los eventos y situaciones más relevantes. Además se debe explicar cómo se ha conseguido toda la información (recogida de datos, elaboración de las preguntas, etc.). Todo ello para trasladar al lector a la situación que se cuenta y provocar su reflexión sobre el caso. (Jiménez, 2012)

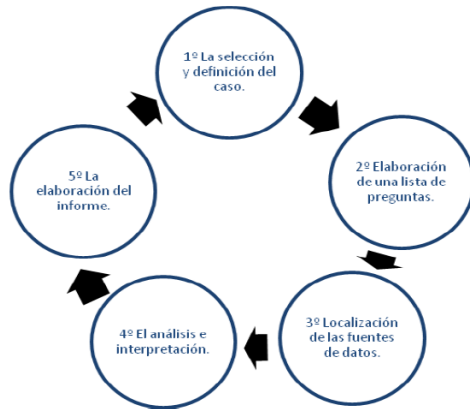


Figura Numero 3. Fases para desarrollar el método (Jiménez, 2012)

Para el presente trabajo, por tratarse de una pasantía, se ha implementado la entrevista semiestructurada, ya que es la que mejor se acomoda a la obtención de la información, y la que permite un mayor establecimiento de información necesaria para el modelo de segmentación, desde un punto de vista más objetivo. Frente al control medio de la información, propio de este tipo de preguntas, se usaron cuestionamientos de respuesta abierta, las cuales permitieron identificar las variables de mayor relevancia en el proceso de segmentación de clientes del sector cosmético y cuida personal, con base en la experiencia de DISAN en dicha industria.

En efecto, se implementan entrevistas a profundidad semiestructuradas; además se hizo una revisión bibliográfica de los métodos de segmentación para empresas *business to business*, y se realizaron propuestas de escenarios de segmentación de acuerdo a los resultados de la metodología de estudio de caso y en concordancia con los métodos encontrados en la revisión bibliográfica

4. Metodología.

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de pasantía involucró el establecimiento de un modelo de segmentación de clientes del sector de cuidado personal de una compañía como DISAN (la cual tiene 36 años de experiencia en el sector de cosmética y cuidado personal), se adoptó el enfoque metodológico *empírico analítico*, siguiendo la metodología propuesta por (Yin, 2009), la cual, si bien es propia de estudios de caso, también se adapta a este tipo de abordajes.

En efecto, se implementaron entrevistas a profundidad semiestructuradas; además se hizo una revisión bibliográfica de los métodos de segmentación para empresas *business to business*, y se realizaron propuestas de escenarios de segmentación de acuerdo a los

resultados de la metodología de estudio de caso y en concordancia con los métodos encontrados en la revisión bibliográfica

4.1 Delimitación, Ámbito y Tiempo de aplicación.

El trabajo se limitó a los clientes del sector de cuidado personal que atiende la compañía Disan sucursal Colombia, el tiempo de aplicación fue de 6 meses.

4.2 Actividades Metodológicas.

- Revisión teórica de los métodos de segmentación de clientes en empresas Business to Business (B2B).
- Se estableció el guion para la entrevista a profundidad semi- estructurada que se va a realizar a los StakeHolders seleccionados con el fin de identificar los aspectos más importantes en la segmentación de clientes, así como identificar los competidores más importantes y los rasgos principales de los decisores en el sector.
- Se realizaron entrevistas a profundidad con los diferentes StakeHolders al interior de la compañía desde diferentes roles en la organización atravesando todos los procesos de la operación.
- Se establecieron los parámetros de segmentación resultado del estudio de caso del conocimiento y experiencia de la compañía en el sector y los encontrados en la literatura.
- Se estableció una propuesta de segmentación de clientes del sector de cuidado personal y realizar la priorización y la selección de los segmentos de acuerdo a los requisitos básicos de una segmentación adecuada.
- Se identificaron los competidores con mayor presencia en el sector y los de mayor valoración, con el fin de monitorear o realizar un benchmarking posterior al proyecto.

4.3 Desarrollo de la pasantía.

La pasantía se realizó como parte del proyecto de especialistas del sector de cuidado personal desarrollado por la dirección corporativa de Mercadeo de la Compañía Disan S.A. en el cual trabajé como un asesor desde la perspectiva de Ingeniero de Ventas líder de producto externo al sector para el proceso de segmentación, este cargo se refleja en la estructura organizacional de la siguiente manera en Disan Colombia S.A.

4.3.1 Revisión Bibliográfica.

La primera actividad de la pasantía fue la revisión bibliográfica de los modelos de segmentación, esto permitió comprender como se desarrolla el proceso, cuales son los parámetros a considerar y como aplicar esta información a un modelo de negocio business to business, con base en esto se plantearon las etapas del proceso y los parámetros a tener en cuenta para la realización del proyecto.

A partir de esta revisión bibliográfica se encontró los siguientes autores y los siguientes enfoques para la segmentación de clientes en el mercado de personas como en el negocio entre empresas del sector industrial.

Kotler (2001)	Divide los parametros de segmentacion en Geograficos, Demograficos, Psicograficos y comportamentales
Weinstein (2004)	Establece la diferencia entre el mercado de personas y el mercado business to business, basicamente establece las variables Demograficas, Geografica, y Psicograficas o de comportamiento como las mas importantes en el momento de segmentar los clientes en negocios entre empresas
Mc Donald (2004)	Utiliza los principios de segmentacion basicos como las demograficas, geograficas, psicograficas, de acuerdo al canal y por productos y servicios, aporta variables aplicables a negocios business to business.

Cuadro Numero 2. Enfoque de variables de segmentación autores consultados en la revisión bibliográfica.

En la revisión bibliográfica también se encontraron diferentes artículos de estudios de casos de segmentación de clientes en los cuales se hacía referencia a los parámetros de segmentación referenciados en el cuadro número 2 y que se encuentran explicados detalladamente en el marco teórico, así como su aplicación en el negocio entre empresas.

Teniendo en cuenta que los autores consultados coinciden en los parámetros de segmentación o sus diferencias no son significativas, se tomó como referencia el libro de Mc Donald para la realización del proyecto debido a que contempla aspectos importantes en el mercado business to business en los modelos de segmentación.

4.3.2 Desarrollo del Guion de la entrevista a profundidad.

En conjunto con el Director Corporativo de Mercadeo, se estableció la importancia de definir los parámetros de segmentación desde dos perspectivas: a) las variables establecidas en la literatura propias de un proceso de segmentación, y b) el conocimiento propio de Disan Colombia S.A adquiridos a través de su trayectoria y experiencia durante los 36 años de presencia en el mercado. El objetivo de unir estas dos fuentes de información es lograr la mejor caracterización de los parámetros más importantes y diferenciadores para los clientes de Cosmética y Cuidado Personal.

A partir de este concepto, se generó la necesidad de realizar una entrevista a los diferentes stake holders dentro de la compañía y que pertenecen al sector cosmética y cuidado personal desde diferentes roles, con el fin de involucrar a todos los actores dentro de la cadena de distribución en todos los niveles de la organización.

Estos stake holders representan a toda la cadena de valor del negocio de distribución en el sector de cosmética y cuidado personal, y se mencionan a continuación:

- a. Jefes corporativos de compras: Conocen la perspectiva de los proveedores o fabricantes de productos.
- b. Ingenieros de ventas del sector cosmética y cuidado personal: Conocen las necesidades y requerimientos de los clientes gracias al relacionamiento que tienen con estos.
- c. Departamento de mercadeo se seleccionaron el director corporativo de mercadeo, la coordinadora de imagen y promoción y el especialista técnico para el sector, con el objetivo de entender cuáles son los parámetros de segmentación más representativos desde su perspectiva.
 - a. Director Corporativo: Define la estrategia en marketing de la compañía en todos los sectores incluyendo el sector de cosmética y cuidado personal.
 - b. Coordinadora de imagen y Promoción: define la imagen y promoción de la compañía enfocada en los requisitos del sector.
 - c. Especialista Técnico de marketing: Soporta técnicamente a la fuerza de ventas en proyectos estratégicos en sector de cosmética y cuidado personal.
- d. Gerencia de ventas: Conocen de forma general la industria, las principales directrices, la estrategia de la compañía para este sector.

- e. Gerencia general: Define las estrategias y los objetivos de la compañía en el sector, va a generar los parámetros de segmentación desde los intereses de la compañía.
- f. Presidencia del corporativo: con el fin de identificar la definición de las directivas de los parámetros más importantes al segmentar los clientes de este sector.

Nota: En este estudio no se tuvo en cuenta a los clientes debido a que el trabajo se realizó desde la perspectiva interna de Disan, sin embargo adicional a este trabajo se va a realizar una encuesta de satisfacción a los clientes en la cuales se van a definir las necesidades y su nivel de satisfacción con la compañía.

Para este proyecto se realizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas en las cuales se estableció un guion que permitiera el ordenamiento de factores pre establecido, pero que también diera la oportunidad de mencionar otros factores abiertamente y que no se habían considerado en la entrevista.

El objetivo central de esta entrevista fue identificar los parámetros de segmentación de mayor relevancia para el sector desde el punto de vista de la rentabilidad para la compañía, así como desde las características propias del sector. Complementando estas dos perspectivas se pudo generar un modelo de segmentación más adecuado, el cual cumpliera con los requisitos mínimos de esta, los cuales son: que sea rentable, operativamente viable, homogénea entre los miembros de cada segmento y heterogéneo entre los miembros de otros segmentos.

De acuerdo con lo anterior, la entrevista se diseñó de tal forma que permitiera obtener información tanto del mercado, la competencia, el valor para Disan y otros aspectos relevantes a tener en cuenta.

Con respecto a los parámetros de segmentación a partir de la perspectiva de rentabilidad para la compañía se hizo escoger a los entrevistados la prioridad que ellos consideran debe tenerse entre los ingresos de la compañía en Dólares en ventas totales, el margen operacional de los clientes en dólares, Volumen de ventas en cantidad de producto (este factor es importante en el mercado de la distribución ya que nos da una posición de liderazgo en las declaraciones de importación y es un indicador importante en el posicionamiento de la compañía), y finalmente se planteó la importancia de tener en cuenta el posicionamiento o importancia como tal que nos pueden generar los clientes por el solo hecho de ser sus proveedores a pesar de que no generen muchos ingresos en términos de ventas ni de margen.

Así mismo se quiso considerar no solo el valor actual que genera a la compañía si no también el valor potencial que pueden tener para la empresa, es decir, existen compañías que tienen gran potencial para la empresa debido a su tamaño, su posición en el mercado y su crecimiento y que hacia el futuro pueden convertirse en los clientes

más importantes para la compañía; no solo se pretendió contemplar los clientes actuales de la compañía con potencial de crecimiento sino también los clientes nuevos con gran potencial.

Al igual que los parámetros de valor actual para Disan, en esta variable se le pidió al entrevistado dar prioridad de acuerdo a la importancia a los parámetros de ventas en dólares, margen en dólares, volumen de ventas de cantidad y el posicionamiento a prestigio que nos pueden dar como clientes en el mercado.

Por otro lado, se les preguntó por los parámetros propios de los clientes y el mercado, parámetros que debiéramos considerar en el proceso de segmentación, estos son las variables demográficas, geográficas y psicográficas.

Dentro de las variables de segmentación demográficas quisimos identificar aquellas que caracterizan a los clientes y que son las de mayor relevancia para el sector, preliminarmente definimos como variables demográficas el tamaño de la compañía.

Dentro de esta clasificación queremos entender la importancia del tamaño de la empresa con respecto a la estrategia de relacionamiento, también definimos como variable a evaluar si es una empresa local o multinacional, el segmento de mercado al cual llega el cliente en cuanto a la línea de negocio que en este sector son cuatro principalmente, cabellos, piel, protección solar y maquillaje, también se estableció el canal de comercialización que utiliza el cliente como un parámetro de segmentación y finalmente si es una empresa exportadora o solo atiende el mercado local.

Al igual que en los parámetros de valor para Disan, se les pidió a los entrevistado que les dieran un orden prioridad a estas variables de acuerdo a la importancia de estas en el sector, del mismo modo se les solicitó que adicionaran otras variables demográficas que no se estuvieran considerando y que fueran importantes para el proyecto.

En las variables Psicograficas entendiéndolas como aquellas que definen actitudes y comportamientos de los clientes, se definieron varios parámetros de segmentación, la primera fue la cultura organizacional; el objetivo de este parámetro es entender como la cultura organizacional en los clientes del sector afecta en el momento de hacer una segmentación, en términos de generar estrategias diferenciadoras con base en este parámetro, como cultura organizacional entendemos las políticas de compras, el perfil de los empleados, el promedio de edad de estos, las políticas de responsabilidad social y ambiental entre otros.

La segunda variable considerada fue el ciclo de vida del cliente y básicamente con esa variable queremos entender cómo afecta el ciclo de vida de los clientes en el momento de segmentar, los clientes se pueden encontrar en etapa de introducción en el mercado, crecimiento, en etapa de posicionamiento o finalmente pueden encontrarse en estado de declive.

La tercera variable a considerar es la cultura investigativa en los clientes, la cual define que tanto investigan las empresas trayendo nuevo conocimiento al sector con nuevas moléculas, esto puede definir una estrategia diferenciada y específica a este tipo de empresas. La cuarta variable fue la cultura de innovación la cual se diferencia de la cultura investigativa en que se hacen desarrollos a partir de diferentes procesos no solo investigativos, por ejemplo una modificación de un proceso para reducir costos o el cambio de una forma de presentación para un nuevo lanzamiento al mercado, esta variable define una estrategia que va a demandar unos recursos y un acompañamiento diferente a los clientes.

Finalmente se estableció como variable psicografica la estructura de decisión de los clientes, debido a que la decisión de compra de los insumos químicos en este tipo de empresas no siempre está bajo el poder de una sola persona, para la compañía es importante entender cómo afecta esto en los negocios y como se puede establecer una estrategia diferente dependiendo de esta estructura.

Con respecto a las variables geográficas quisimos ver la necesidad real de tener una segmentación con base en este parámetro teniendo en cuenta la estrategia de relacionamiento diferencial que se pueda generar con base en este aspecto; como variables psicograficas se definieron las ciudades del país, la presencia regional, la presencia en múltiples ciudades y los requerimientos logísticos que tienen los clientes ya sea por su locación o por estar en sitios especiales como zonas francas.

En cada uno de las cinco variables que se quiere evaluar se le pidió a los entrevistados que le dieran una prioridad de acuerdo a su consideración de lo que es más importante para el proyecto, luego de esto se les pidió darle un peso de acuerdo a la importancia de cada una de estas cinco variables de segmentación.

Así mismo se dejó una casilla vacía para que los entrevistados mencionaran variables de segmentación que no habían sido consideradas y que no se encontraban dentro de la clasificación arriba mencionada.

Otro de los factores importantes a considerar en el proceso de segmentación son los competidores; ya que teniendo en cuenta la definición del proceso de segmentación el objetivo de este es poder establecer una estrategia de propuesta de valor diferenciadora a cada uno de los segmentos, pero para que pueda ser diferenciadora se debe entender la estrategia de los competidores para este mercado, este conocimiento no es posible tenerlo a partir de este proyecto, sin embargo se estableció en la entrevista la identificación de esos competidores con mayor presencia y valoración en el mercado con el objetivo de monitorearlos y evaluar sus propuestas.

Para esto se les dio un listado de empresas proveedoras de productos químicos que son reconocidas y que tienen presencia en el sector y se les pidió a los entrevistados que los ordenaran de acuerdo a su presencia en los clientes del sector y de acuerdo a su

valoración por parte de los clientes, este ejercicio se realizó principalmente a los ingenieros de ventas quienes son los que directamente saben cuáles son los competidores a los cuales se enfrentan en cada uno de sus clientes, así mismo se les pidió que mencionaran otros competidores que fueran de gran importancia en el sector y que no estuvieran siendo consideradas en el proyecto.

Finalmente se le preguntó a los entrevistados por los factores externos que deben ser considerados en la segmentación de clientes del sector de cosmética y cuidado personal, estos factores fueron definidos por los entrevistados de forma abierta, algunos de estos factores son: las regulaciones legales y de salud, los tratados de libre comercio, la situación política, la economía, las regulaciones ambientales, etc.

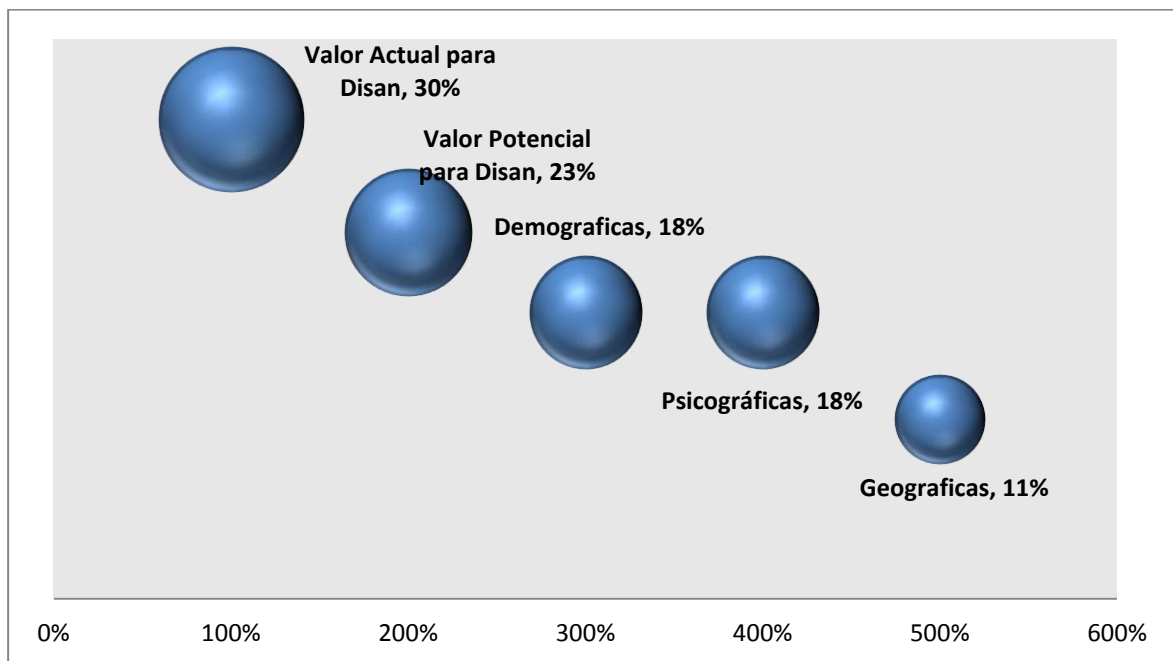
(El formato de la entrevista se encuentra en el adjunto Numero 1).

5. Resultados y análisis de las entrevistas a profundidad.

El objetivo central de esta entrevista fue identificar los parámetros de segmentación de mayor relevancia para el sector desde el punto de vista de la rentabilidad para la compañía, así como desde las características propias del sector. Complementando estas dos perspectivas se pudo generar un modelo de segmentación más adecuado, el cual cumpliera con los requisitos mínimos de esta, los cuales son: que sea rentable, operativamente viable, homogénea entre los miembros de cada segmento y heterogéneo entre los miembros de otros segmentos.

De acuerdo con lo anterior, la entrevista se diseñó de tal forma que permitiera obtener información tanto del mercado, la competencia, el valor para Disan y otros aspectos relevantes a tener en cuenta.

Con base en las cinco variables de segmentación desde el punto de vista de valor para Disan y de los aspectos propios del sector se encontraron los siguientes resultados de acuerdo a la importancia de estos para la compañía:



Grafica Numero 1: Parámetros generales de segmentación de clientes del sector cosmética y cuidado personal.

Como vemos en la gráfica número 1, para los entrevistados el valor actual y potencial para Disan Colombia S.A. son los de mayor importancia en el momento de hacer una segmentación de clientes del sector cosmética y cuidado personal, con un 30% y 23 %

respectivamente, seguidos de los parámetros psicograficos y demográficos cada uno con el 18% y finalmente los parámetros geográficos con el 11%.

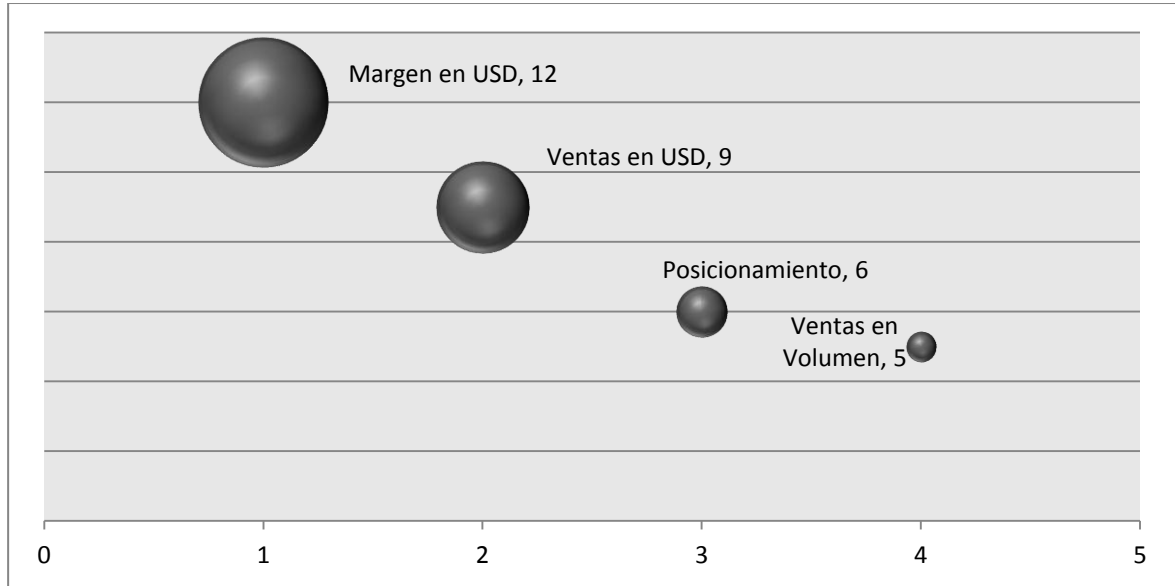
Según estos resultados la primera división que debemos hacer de los clientes del sector cosmética y cuidado personal es de acuerdo a los resultados en términos de ingresos para la compañía y que proviene de los clientes actuales de la empresa, posteriormente se puede hacer una segmentación de acuerdo a este mismo parámetro pero con los clientes actuales y nuevos con gran potencial en términos de ganancias para la empresa.

A partir de esta clasificación se encontró que las variables demográficas y psicograficas tienen igual importancia para los entrevistados por lo que de forma preliminar se puede plantear la idea de hacer una segmentación por variables psicograficas y demográficas de los clientes de cada segmento en el valor actual de potencial para Disan.

Para los entrevistados las variables geográficas no tienen mayor importancia en la segmentación de clientes del sector cosmética y cuidado personal, sin embargo actualmente los clientes se encuentran segmentados geográficamente debido a las necesidades de atención que tienen los clientes de cada ciudad, sin embargo este es un aspecto que debe ser evaluado con respecto a la segmentación de clientes que resulte de este proyecto.

Una vez determinadas las variables generales más importantes desde el punto de vista de la organización y del mercado se definieron las prioridades que tiene cada una de las variables dentro de los parámetros de segmentación y que se presentan a continuación:

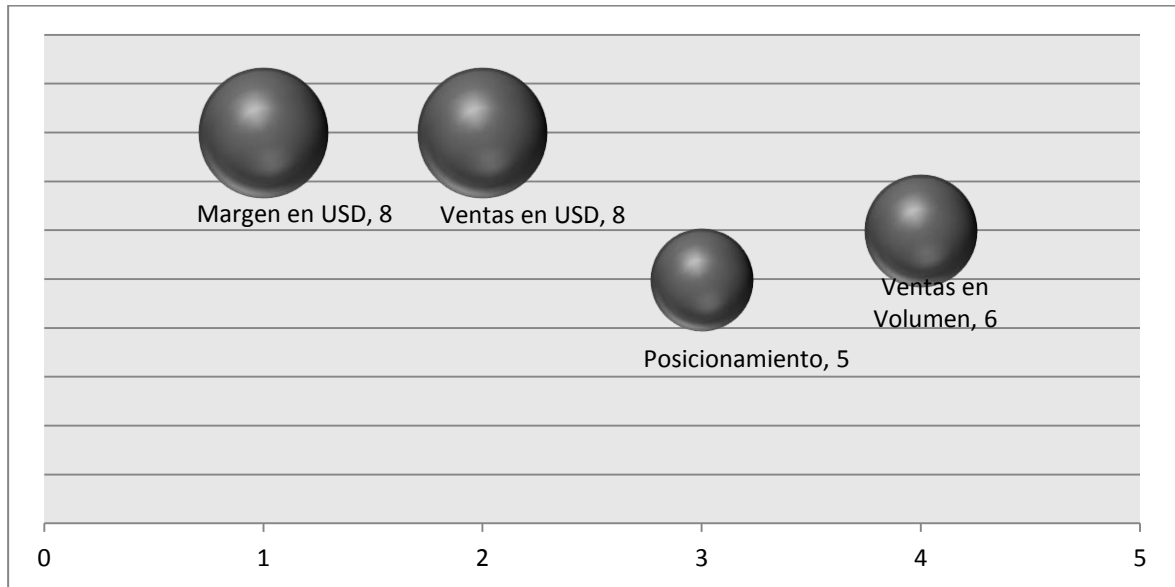
Valor Actual para Disan.



Grafica Numero 2: Orden de prioridad de variables de segmentación parámetro valor actual para Disan Colombia S.A.

Como vemos en la gráfica número 2, el total de los entrevistados respondió que la variable más importante para realizar la segmentación con base en el valor actual para Disan es el margen operativo en dólares, esto debido a que cosmética y cuidado personal es un sector en donde la innovación y el desarrollo tiene gran importancia las especialidades tienen gran valor y los márgenes de utilidad deben ser más altos que en cualquier otro sector, esta es una de las razones por las cuales el sector de cosmética y cuidado personal es uno de los de mayor impacto para los resultados de la empresa en Colombia. La segunda variable de mayor importancia es el de ventas en dólares con 9 entrevistados seguido del posicionamiento 3 (6) y las ventas en volumen 4 (5).

Valor potencial para Disan.

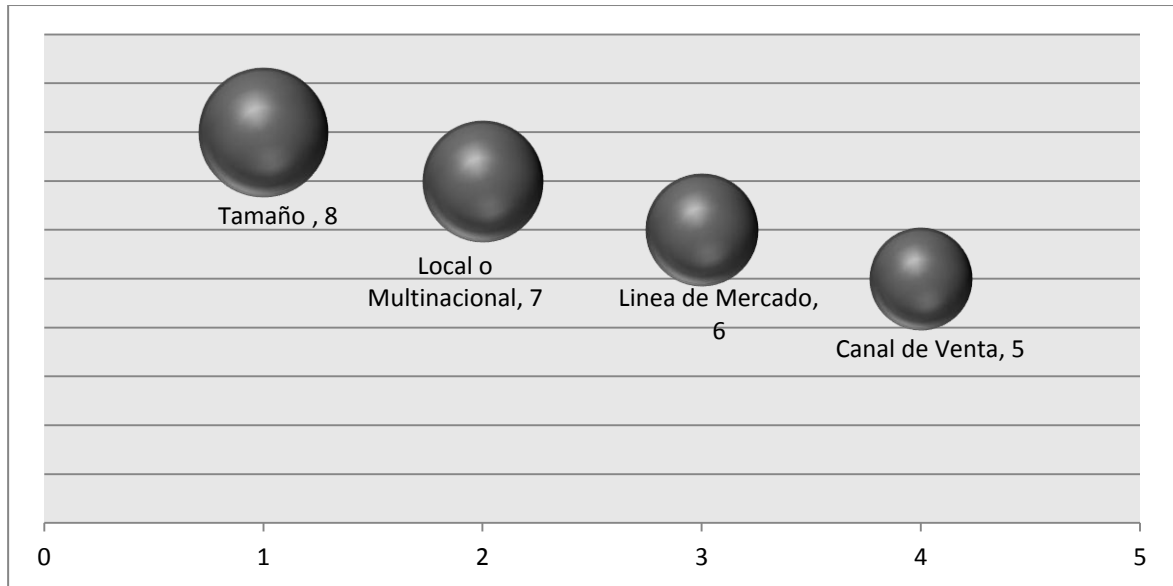


Grafica numero 3: Orden de prioridad de variables de segmentación parámetro valor potencial para Disan Colombia S.A.

Como vemos en la gráfica numero 3 al igual que en el parámetro de valor actual para Disan, el margen en dólares es el de mayor importancia para segmentar a los clientes del sector cosmética y cuidado personal, de acuerdo con los entrevistados se debe dar mayor importancia a los ingresos en margen que pueden generar los nuevos negocios con los clientes de valor potencial para Disan, partiendo del mismo precepto de que se le dé prioridad al desarrollo de negocios de especialidades con estos clientes. La segunda variable son las ventas en dólares, posicionamiento en el tercero y volumen en ventas en cuarto lugar.

Sin embargo es importante tener en cuenta que en los clientes nuevos adquiere mayor importancia el tema del posicionamiento, debido a que puede en un principio generar estabilidad en el negocio y abrir oportunidades de desarrollar proyectos para otros productos.

Demográficas.



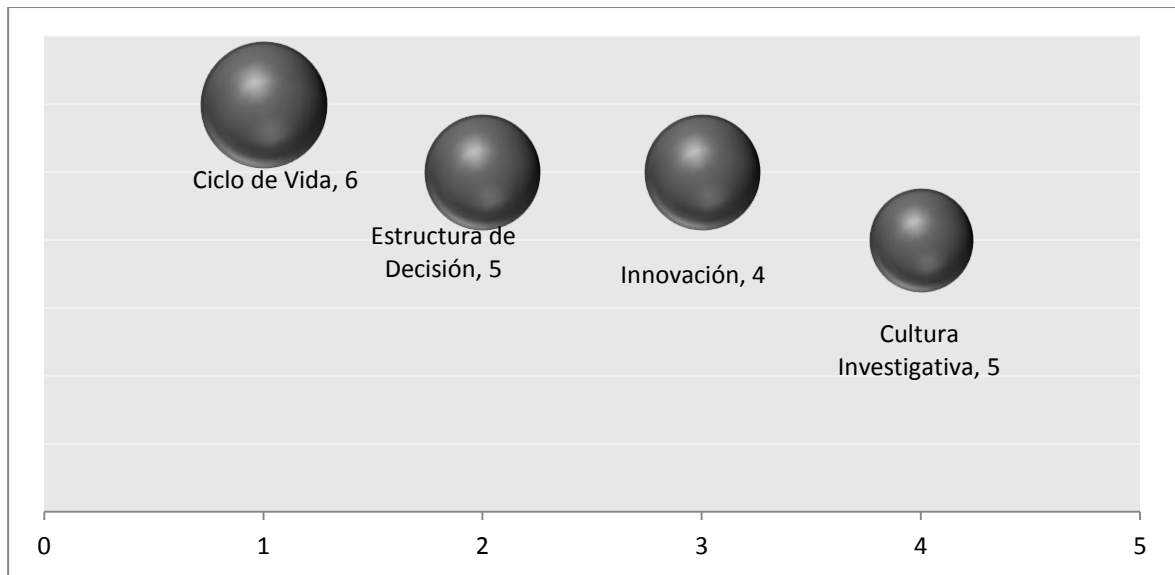
Grafica numero 4: Orden de prioridad de las variables de segmentación parámetros demográficos.

Como vemos en la gráfica número 4, las variables de tamaño de las empresas son las de mayor importancia en el momento de segmentar los clientes del sector cosmética y cuidado personal. En el segundo lugar se encuentra la variable de si la empresa es local o multinacional, en tercer lugar se encuentra la variable del segmento o línea de mercado (piel, cabello, maquillaje, protección solar) y por último en el cuarto lugar encontramos el canal de comercialización del cliente al mercado.

Estas variables demográficas adquieren mayor importancia al generar subsegmentos combinándolos con los parámetros de valor actual y potencial para Disan, de acuerdo a estas variables se pueden generar estrategias específicas que permitan aumentar la rentabilidad de los negocios y permiten cumplir dos de las condiciones primordiales para una segmentación adecuada, la cuales son la homogeneidad entre los miembros del mismo segmento y heterogeneidad con los miembros de otros segmentos.

Actualmente la compañía tiene el proyecto de generar estrategias de segmentación de acuerdo a las líneas de producto que tienen en el mercado y enfoca su oferta de valor teniendo en cuenta este factor. El portafolio de productos está especificado de acuerdo a las líneas de producto que maneja la empresa, sin embargo hay empresas que por su tamaño van a todas las líneas transversalmente por lo que este parámetro de segmentación pierde la característica de homogeneidad y heterogeneidad con los otros segmentos.

Psicográficas.



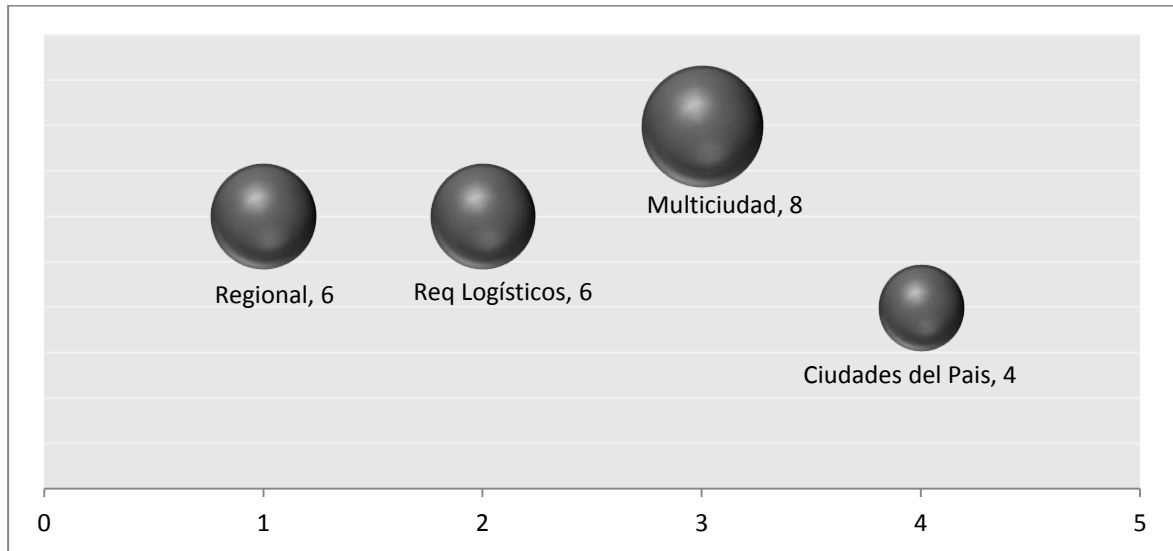
Grafica numero 5: Orden de prioridad de las variables de segmentación parámetros psicográficos

Como se puede observar en la gráfica número 5, el ciclo de vida del cliente es la variable de mayor importancia en el momento de segmentar los clientes del sector cosmética y cuidado personal, en segundo lugar se encuentra la estructura de decisión de compra, en tercer lugar se encuentra la cultura investigativa y en cuarto lugar se encuentra la cultura de innovación.

El ciclo de vida del cliente define las necesidades específicas que pueden tener el cliente de acuerdo a la etapa en la que se encuentre, la estructura de decisión nos va a permitir establecer estrategias de relacionamiento de acuerdo a este concepto y la cultura investigativa y de innovación nos van a demandar más o menos recursos y esfuerzos de acuerdo a la cultura de cada uno.

De aquí podemos generar diferentes escenarios de segmentación en donde podamos relacionarlos con los parámetros de segmentación de valor para Disan y las demográficas, podemos tener segmentos muy específicos que nos permitan ser muy exitosos en el establecimiento de estrategias acordes a sus características, conductas y comportamientos.

Geográficas.



Grafica número 6: Orden de prioridad de las variables de segmentación parámetros geográficos.

Como vemos en la gráfica número 6, la posibilidad de presencia regional es la primer variable en importancia en los parámetros geográficos, el segundo son los requerimientos logísticos, tercero la presencia múltiple en las diferentes ciudades del país y la cuarta la ciudad del país donde se encuentra el cliente.

A pesar de que las variables geográficas definen las diferencias que existen en los clientes dependiendo de la ciudad en la que se encuentra y en donde se definen otras características propias de cada región y que define estrategias de relacionamiento específicas para cada región, los entrevistados le dieron mayor importancia a los clientes con presencia regional y que dan la posibilidad de hacer negociaciones regionales.

Otras Variables a considerar.

Se le solicitó a los entrevistados mencionar otras variables que sean de importancia para el sector que no estuviéramos considerando dentro del análisis, dentro de estas variables encontramos:

Cartera: hace referencia al recaudo en la cartera que se tiene con los clientes, algunos clientes tienen un manejo de la cartera no muy buena lo que impacta en los resultados financieros de la compañía y si manejo del capital de trabajo, pensando en esta variable se puede pensar en hacer grupos de cliente con excelente manejo del pago de la cartera y clientes con problemas en este sentido, de aquí se pueden establecer estrategias dirigidas a este grupo de clientes que nos permita obtener un manejo más adecuado de la relación comercial, sin embargo esta variable de la cartera puede ir incluida en los parámetros de valor para Disan.

Maquiladores o Formuladores: hace referencia a un grupo de clientes cuya función en la industria es maquilar, o fabricar por contratación, productos cosméticos para otras compañías, en este tipo de empresas se encuentran expertos formuladores los cuales generan desarrollos para diferentes empresas y tiene gran influencia en el sector así como en los nuevos desarrollos que se generan, este grupo de cliente puede ser un segmento o un nicho del mercado con el cual se pueden establecer estrategias de propuesta de valor que satisfagan sus necesidades y deseos y que impacten en gran medida al sector. Esta puede convertirse también en una variable psicografica y ser entendida como grupos de referencia.

Perfil de los empleados de los clientes: con respecto al perfil de los empleados de los clientes se pueden definir dos aspectos principales: el promedio de edad y el perfil socioeconómico; el promedio de edad nos permite identificar estrategias de relacionamiento con base en esta variable, es decir, si el promedio de edad es bajo y la empresa está conformada principalmente por gente joven, se puede establecer una estrategia de atención y de marketing encaminada a lograr mayor empatía con este grupo de clientes; así mismo el perfil socioeconómico, de los empleados y principalmente de los tomadores de la decisión, es un factor importante debido a que pueden encaminar una estrategia de relacionamiento que encaje en este nivel socioeconómico, por ejemplo: muchas decisiones de compra se pueden tomar en un club social jugando un partido de golf con el gerente de la compañía. Esta variable puede también estar clasificada entre los parámetros demográficos y psicograficos.

Segmento socioeconómico del mercado al que llega el cliente: esta variable es bastante importante y va a determinar la propuesta de valor de los clientes dependiendo de cuanto están dispuestos a pagar por el producto y esto está determinado por el segmento el mercado al cual quiere llegar, por ejemplo: una compañía cuyo mercado es de alto poder adquisitivo va a requerir productos Premium y estará dispuesto a pagar más que un cliente que atiende el mercado de menor poder adquisitivo y que requiere bajos costos en sus formulaciones.

Factores Externos. Entre los principales factores externos que se consideraron como variables para realizar la segmentación de clientes del sector cosmética y cuidado personal encontramos las siguientes:

- a. Tratados de libre comercio: los tratados de libre comercio afectan en mayor o menor medida a los diferentes clientes del sector, así mismo para algunos son una oportunidad mientras que para otros son una amenaza, estas diferencias generan grupos de clientes que pueden requerir acompañamiento con respecto a este tema.
- b. Regulación legales y de salud: este sector es regulado en Colombia por el INVIMA, algunas compañías tienen sus asuntos regulatorios bien definidas y

hacen parte de sus procesos, sin embargo otras de tamaño más pequeño pueden requerir acompañamiento y asistencia en estos temas, esto puede generar grupos de clientes con necesidades diferentes con base en este parámetro.

- c. Responsabilidad social y Ambiental: cada vez más las compañías del sector se ven afectados por las políticas de responsabilidad social y ambiental, y tiene que ver en su relación con el entorno, así mismo no todas las compañías se ven involucradas con este aspecto por lo que puede generar una segmentación de acuerdo a sus necesidades o su conciencia social y ambiental.
- d. Agremiaciones: las agremiaciones son muy importantes en este sector y son un parámetro y una directriz importante en el momento de establecer estrategias diferenciales, en Colombia la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética ACCYTEC es la agremiación de referencia para el sector.

Entre las otras variables que se mencionaron en las entrevistas encontramos: la lealtad hacia Disan, la dependencia a los productos de Disan, etc.

5.1 Propuesta de escenarios de segmentación

De acuerdo a los resultados de las entrevistas a profundidad y por ende del estudio de caso, se encontró que el parámetro más importante para la segmentación de clientes es el valor actual para Disan. Este valor debe ser analizado desde el punto de vista de los ingresos en margen operacional en dólares, esto nos permite hacer la siguiente división de los clientes de acuerdo a este aspecto:

- Clientes Pareto y/o con alto potencial
- Clientes Medianos.
- Clientes de baja rentabilidad.

Los clientes Pareto están definidos como aquellos que representan el 80% de los ingresos de la compañía, generalmente y de acuerdo a la ley de Pareto, está conformado por el 20% del número total de clientes en un mercado. En este caso el sector cosmética y cuidado personal. Así mismo se propone incluir en este grupo a los clientes que tienen un potencial muy grande de convertirse en clientes Pareto y que son de interés para la compañía.

En la segunda clasificación se propone ubicar a los clientes que tienen un aporte mediano a la rentabilidad y por último en la tercera clasificación ubicamos a los clientes de baja rentabilidad para la empresa.

De esta clasificación ya tenemos tres segmentos de clientes y es una clasificación preliminar de los clientes del sector

Escenarios de Segmentación Demográficos.

Por otro lado los resultados también muestran que el tercer factor en importancia es el factor demográfico, y en el interior de este encontramos que el tamaño de la empresa es el de mayor importancia, esta clasificación nos aporta tres grupos adicionales de clientes:

- Clientes grandes: más de 500 empleados y que son los de mayor participación en el mercado.
- Clientes medianos: entre 100 y 500 empleados, tienen una participación mediana en el mercado.
- Clientes pequeños: menos de 100 empleados, no tienen una participación fuerte en el mercado o atienden segmentos muy específicos o nichos de mercado.

Así mismo las variables demográficas nos arrojan otras dos clasificaciones en cuanto a la característica de la compañía: la primera es si la compañía es local o multinacional (factor muy importante y que define el desarrollo local de productos) y la segunda es a partir de las líneas de productos que manejan o segmento del mercado, es decir, si fabrican productos para la piel, el cabello, protectores solares o maquillaje.

De acuerdo con la tabla número 1, podemos ver que partiendo del grupo de valor de mayor interés para Disan, se pueden obtener tres subgrupos de clientes a partir de su tamaño, lo cual se explicó anteriormente, siguiendo la división podemos segmentar dependiendo del alcance de la compañía, las cuales pueden ser locales o multinacionales; y este a su vez puede ser clasificada de acuerdo a la línea de producto que tiene en el mercado, obteniendo un total de 24 grupos de clientes a partir de su definición demográfica. Esto implica la necesidad de definir las variables de más peso dentro de los escenarios de segmentación de clientes del sector cosmética y cuidado personal con el fin de poder establecer estrategias de relacionamiento con los clientes de mayor interés para la compañía.

Valor Actual para Disan	Demográfica de mayor importancia	Demográfica de segunda importancia	Demográfica Tercera en importancia.
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	GRANDE	LOCAL	piel
			cabello
			Protección solar
			maquillaje
	MULTINACIONAL	piel	
		cabello	
		Protección solar	
MEDIANA	LOCAL	maquillaje	
		piel	

			cabello
			Protección solar
			maquillaje
		MULTINACIONAL	piel
		cabello	
		Protección solar	
	maquillaje		
	PEQUEÑA	LOCAL	piel
			cabello
			Protección solar
		maquillaje	
		MULTINACIONAL	piel
cabello			
Protección solar			
maquillaje			

Tabla Numero 1. Segmentos generados a partir del entrecruzamiento de las variables demográficas (tres primeras a partir de los resultados de las entrevistas)

En la tabla anterior encontramos diferentes divisiones que van a generar estrategias de relacionamiento y de propuesta de valor diferentes, por ejemplo: el relacionamiento de una empresa grande requiere de competencias de los ingenieros de ventas acordes a este tipo de clientes, así mismo las necesidades en términos de servicio y logística son diferentes con respecto a las empresas medianas y pequeñas.

Así mismo la división de las empresas en cuanto a su naturaleza de ser multinacional o local va a demandar diferentes propuestas de valor, por ejemplo: dos compañías grandes en Colombia en cosmética y cuidado personal son Avon y Quala, sin embargo Avon por ser compañía multinacional genera sus desarrollos en casa matriz por lo que no va a requerir acompañamiento técnico en Colombia y la propuesta de valor se limita a precios competitivos, servicio y calidad en los productos, por otro lado Quala compañía colombiana es una de las compañías con mayor número de desarrollos, esta compañía requiere de un acompañamiento técnico en desarrollos, información de tendencias, así como precios competitivos, servicio y calidad. Como vemos este parámetro genera grandes diferencias en estrategias para el sector cosmética y cuidado personal.

Por otro lado la línea de productos genera diferencias en cuanto al portafolio a ofrecer a estos clientes, Disan es más fuerte en algunas líneas de productos que en otros, por lo cual puede aprovechar estas ventajas para establecer estrategias ganadoras al segmento en el cual tiene un portafolio fuerte. Mientras que por otro lado puede buscar complementar su portafolio para atender el segmento en el que no es fuerte.

Escenarios de Segmentación Psicograficos.

Con respecto a las variables psicograficas, las cuales fueron las que ocuparon el cuarto lugar en importancia de acuerdo los resultados del estudio, podemos al igual que en las variables demográficas pensar en establecer una segmentación tomando como base las tres primeras variables a considerar. Según esto se puede hacer la agrupación de clientes tomando como universo de trabajo el grupo de clientes Pareto y dividiéndolas tal y como se muestra en la tabla número 2.

Valor Actual para Disan	Psicografica Principal	Psicografica secundaria	Psicografica Terciaria
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	INTRODUCCION	DECISION CENTRADA	INNOVADOR
			NO INNOVADOR
		DECISION COMPARTIDA	INNOVADOR
			NO INNOVADOR
	CRECIMIENTO	DECISION CENTRADA	INNOVADOR
			NO INNOVADOR
		DECISION COMPARTIDA	INNOVADOR
			NO INNOVADOR
	POSICIONADO	DECISION CENTRADA	INNOVADOR
			NO INNOVADOR
		DECISION COMPARTIDA	INNOVADOR
			NO INNOVADOR
DECLIVE	DECISION CENTRADA	INNOVADOR	
		NO INNOVADOR	
	DECISION COMPARTIDA	INNOVADOR	
		NO INNOVADOR	

Tabla numero 2. Segmentos generados a partir del entrecruzamiento de las variables psicoográficas (tres primeras a partir de los resultados de las entrevistas)

Como vemos en esta tabla al combinar estas variables psicograficas se obtiene un total de 16 segmentos. sin embargo no se puede establecer las relaciones entre las variables que hacen parte de este parámetro, por lo que no es viable hacer la segmentación juntando estas variables, por lo que se propone generar segmentos de clientes con base en cada variable de forma independiente, tal y como se muestra a continuación:

Valor Actual para Disan	Psicografica Principal
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	INTRODUCCION
	CRECIMIENTO
	POSICIONADO
	DECLIVE

Tabla numero 3. Segmentos generados a partir de variables psicograficas principales (Ciclo de vida del cliente).

A partir de esta clasificación se pueden generar estrategias de relacionamiento de acuerdo a su situación, una compañía en introducción va a requerir apoyo en el pago de su cartera, así mismo va a necesitar mucha información del mercado, apoyo técnico en desarrollos etc. Mientras que una compañía en Declive va a necesitar el apoyo de sus proveedores para volver a la etapa de crecimiento, para esto se va a generar la necesidad de establecer estrategias de apoyo en cuanto a suministro de materias primas sin tener un riesgo muy grande.

Las empresas en crecimiento demandan un servicio rápido y oportuno, requieren acompañamiento técnico y son clientes que generan un gran potencial para la compañía. Por último las empresas posicionadas demandan una estrategia más agresiva debido a que seguramente serán las empresas con mayor presencia de competidores, se requiere una propuesta de valor agregado claro y un servicio al cliente dedicado a ellos.

Valor Actual para Disan	Psicografica secundaria
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	DECISION CENTRADA EN UN DECISOR.
	DECISION DEPENDIENTE DE VARIOS DECISORES

Tabla número 4. Segmentos generados a partir de variables psicograficas secundarias (Estructura de decisión).

Esta segmentación define el relacionamiento de acuerdo a las características que debe cumplir el ingeniero de ventas, ya que este debe ser capaz de establecer relaciones con los diferentes actores que están relacionados con la toma de decisiones de compra de materias primas.

Valor Actual para Disan	Psicografica Terciaria
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	INNOVADOR
	NO INNOVADOR

Tabla número 5. Segmentos generados a partir de variables psicograficas terciarias (cultura de innovación).

El cliente innovador está definido para este trabajo como las empresas del sector cosmético que invierten en investigación y desarrollo con el objetivo de sacar al mercado productos innovadores tanto en conceptos novedosos como en nuevas tecnologías.

Con base en la anterior segmentación la compañía puede hacer una propuesta de valor, por ejemplo una compañía innovadora va a demandar un acompañamiento en sus procesos innovativos, la compañía debe ser lo suficientemente versátil para poder ofrecer este acompañamiento.

Como vemos en cada uno de los escenarios de segmentación anteriores tenemos 8 grupos de clientes con características psicograficas diferentes, esto permite el establecimiento de estrategias diferenciales de acuerdo a su clasificación y sus necesidades.

Escenarios de Segmentación Geográfico.

Como lo vimos en los resultados de las variables geográficas, la característica más importante de segmentación es la de presencia regional, lo cual permite o no pensar en una negociación regional en el cual la compañía se convierte en un proveedor crítico para estas empresas, esto hace que esos negocios rentables sean estables en el tiempo y también genera expectativas de crecimiento para la empresa. Con base en esta segmentación se puede tener la siguiente clasificación:

Valor Actual para Disan	Geográfica Primaria
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	Presencia Regional
	Presencia Local

Tabla numero 6. Segmentos generados a partir de variables geográficas primarias (Presencia Regional).

El segundo parámetro de importancia en los parámetros geográficos es el de los requerimientos logísticos de acuerdo a los resultados del estudio. En términos de requerimientos logísticos podemos encontrar varios, por ejemplo si la compañía se encuentra en Zona Franca requiere de un modelo logístico especial para poder hacer las entregas de los productos. Otro requerimiento logístico que pueden tener los clientes es la ubicación de estos en zonas rurales, esto requiere de una estrategia logística en transporte acorde a esta necesidad.

Para efectos de una segmentación que permita el establecimiento de estrategias específicas en términos logísticos, se hace la siguiente clasificación:

Valor Actual para Disan	Geográfica Secundaria
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	Requerimientos Logísticos especiales
	Requerimientos logísticos normales

Tabla número 7. Segmentos generados a partir de variables geográficas secundarias (Requerimientos Logísticos).

La tercer variable geográfica es la división de las empresas que hacen presencia con sedes y operaciones en todo el territorio nacional y las que solo en una zona del país, esto define estrategias tanto de relacionamiento como de requerimientos logísticos en manejo de inventarios, esta variable puede generar estrategias logísticas acordes a las necesidades de los clientes, de acuerdo a este parámetro se tiene la siguiente clasificación:

Valor Actual para Disan	Geográfica Secundaria
CLIENTES PARETO Y/O CON ALTO POTENCIAL	Presencia en múltiples ciudades
	Presencia en una zona del país

Tabla número 8. Segmentos generados a partir de variables geográficas terciarias (Presencia en múltiples ciudades).

Como vemos en los parámetros geográficos no se le dio mayor importancia a la segmentación por las diferentes ciudades del país, modelos que la compañía emplea actualmente para la atención de los clientes del sector, esto hace pensar en poder establecer un relacionamiento de los clientes por las características de valor, demográficas, y psicograficas, en donde un ingeniero de ventas pueda tener una lista de cuentas a nivel nacional sin importar la ciudad donde se encuentre. Sin embargo esta necesidad de atención va a ser identificada en la encuesta de satisfacción que una entidad externa está realizando con los clientes de la compañía.

De acuerdo a la definición de los parámetros de segmentación definidos anteriormente se puede definir que la clasificación principal que se debe hacer de los clientes del sector es a partir del valor que estos le generan a la compañía, a partir de esta clasificación se pueden generar estrategias de propuesta de valor de acuerdo a las variables demográficas, psicográficas y geográficas. Estas variables pueden crear grupos de clientes en donde con estrategias específicamente dirigidas se pueda aumentar el retorno sobre la inversión ya que serían más efectivas.

5.2 Definición de los Competidores.

Como lo mencionamos anteriormente uno de los objetivos de la segmentación es la generación de estrategias diferenciadoras a los segmentos seleccionados o priorizados, sin embargo para poder lograr que las estrategias sean diferenciadoras es importante entender que estrategias o que está haciendo la competencia para poder mejorar e innovar esa oferta de valor que ya existe en el mercado. Entender eso exactamente no era posible a partir de este ejercicio, no obstante si quisimos identificar cuáles son esos competidores con fuerte presencia y valoración en el sector, se le pidió a los entrevistados hacer un ranking de las empresas con mayor presencia y de las empresas con mayor valoración, la razón de esta diferenciación es que pueden existir empresas que están presentes en muchas empresas sin embargo su oferta de valor no está muy bien valorada por los clientes.

De este ejercicio salieron dos listados. Un listado de la presencia en el sector y otra de la valoración de estas empresas en el sector.

Tabla Numero 1. Ranking de Proveedores con mayor presencia en el sector.

Posición	Compañía
1	Croda
2	Basf
3	Fehrmann
4	Lipo
5	Orica
6	Brenntag
7	Merquiand
8	Mathiessen
9	Clariant
10	Orica
11	Protecnic
12	Rocsa
13	Quimicos Integrales
14	Dufon
15	Shinetsu
16	Casa de Perfumeria
17	Farben

Dentro de las compañías más fuertes en el sector de cosmética se encuentra una multinacional fabricante de productos químicos llamada Croda, es la número uno en presencia entre los clientes y es un referente entre los proveedores del sector. Le siguen en presencia BASF compañía alemana fabricante de productos químicos y Fehrmann la cual es una compañía colombiana cuyo gerente general tiene una gran reputación en el sector y maneja las relaciones comerciales con los clientes desde la parte social con gran éxito.

Como esta entrevista fue realizada al interior de Disan Colombia S.A. la compañía no aparece en este listado debido a que se le preguntó a los entrevistados por los competidores que más se encuentran en el sector.

Tabla numero 2. Ranking de Competidores con mayor valoración en el sector.

Posición	Compañía
1	Fehrmann
2	Croda
3	Basf
4	Lipo
5	Protecnica
6	Shinetzu
7	Clariant
8	Orica

Como vemos en la tabla número 2, en el listado de las compañías con mayor valoración entre los clientes del sector se encuentra Fehrmann, Croda y Basf como las tres primeras, según los comentarios de los entrevistados de acuerdo a la percepción de los clientes, Fehrmann tiene muy buenas relaciones con los clientes, el gerente general tiene gran conocimiento del mercado y por esto tiene muy buen reconocimiento y prestigio, tiene un portafolio muy completo y básicamente su valoración es dada a las buenas relaciones con los clientes; por su parte Croda al ser un fabricante líder en el mundo de productos químicos tiene un portafolio muy completo y de muy buena calidad, ofrece un acompañamiento técnico muy completo al sector y trae nuevas tecnologías y productos innovadores al mercado. Así mismo Basf, está muy bien calificado y valorado en el sector debido a su portafolio completo y la calidad de los productos.

Lipo por su parte ofrece servicios que avanza en la cadena de valor en el mercado, está ofreciendo productos premezclados, en el cual aseguran la estabilidad y reducen los costos de producción de los clientes, esto le da una gran valoración por parte de los clientes.

Con base en estos resultados se consideran como los competidores más relevantes para tener en cuenta en el desarrollo de las estrategias de propuesta de valor que se van a generar a partir de la segmentación a la que se llegue.

CONCLUSIONES:

A partir de los resultados obtenidos en el anterior trabajo se pudo plantear un modelo de segmentación de los clientes del sector cosmética y cuidado personal en Disan Colombia S.A., en el cual se estableció que el parámetro de aporte en margen en dólares a la compañía por parte de los clientes es el factor más importante de segmentación. A partir de este parámetro se definieron diferentes grupos de clientes, con base en los parámetros demográficos, psicograficos y geográficos, a los cuales la compañía debe establecer estrategias de propuesta de valor diferenciales y que sean efectivas y ganadoras, con el fin de aumentar el retorno sobre la inversión vía optimización de esfuerzos y recursos front office.

El método utilizado para este trabajo fue el estudio de casos simple, modelo de Yin (Yin, 2009) debido a que el proyecto cumplía con los requisitos mínimos para aplicar este modelo y a que es un método adecuado para evaluar fenómenos contemporáneos y de la vida real, se utilizó la aplicación de entrevista a profundidad semi-estructurada para la recolección de los datos, la cual fue realizada a los diferentes Stake Holders dentro de la compañía pertenecientes al sector cosmética y cuidado personal, este método permitió obtener información importante en el establecimiento de los parámetros más importantes de segmentación a partir del conocimiento y experiencia de la empresa.

De acuerdo a los planteamientos teóricos desarrollados, el proceso de segmentación de empresas business to business se desarrolla a partir de diferentes variables entre las que se tiene: las variables demográficas, psicograficas y geográficas; a partir de estos planteamientos se encontró en la práctica que los clientes del sector cosmética y cuidado personal de la compañía Disan Colombia S.A cumplen con estas variables de segmentación. Adicional a esto se plantearon las características propias de una buena segmentación, que sean homogéneos entre los miembros del segmento, heterogéneos con otros segmentos, operacionalmente viables y rentables (Mc Donald, 2004). Se encontró en los resultados de los escenarios de segmentación planteados que estas condiciones se cumplían ya que los segmentos de interés provenían del grupo de clientes con mayores aportes a la rentabilidad del negocio.

Con base en los resultados de las entrevistas a profundidad y por ende del estudio de caso, se encontró que el parámetro más importante para la segmentación de clientes es

el valor actual y potencial para Disan con el 53% de las respuestas. Este valor debe ser analizado desde el punto de vista de los ingresos en margen operacional en dólares debido a que son estos los que reflejan el retorno sobre la inversión de forma más efectiva y permite monitorear los resultados sobre las acciones que se lleven a cabo.

Las variables Demográficas son, después de la clasificación por aporte de valor a la compañía, las variables más importantes en el momento de hacer una segmentación de clientes del sector cosmética y cuidado personal, estas variables adquieren mayor importancia ya que nos dan una identidad de los clientes que no es posible encontrar por la clasificación anterior, ya que de aquí se pueden establecer estrategias enfocadas a cada empresa de acuerdo a sus características y de aquí se puede evaluar si es aconsejable o no destinar recursos extras en el fortalecimiento de la relación comercial.

Por otro lado las variables Psicograficas adquieren una importancia clave en el desarrollo de la segmentación, ya que con la identificación de estas características se pueden establecer estrategias de relacionamiento muy específicas y efectivas, Por ejemplo: el reconocer si un cliente está en etapa de crecimiento, nos dará mayor indicio de que es un cliente interesado en hacer nuevos desarrollos y con quien se puede avanzar más rápidamente, mientras que un cliente ya maduro y posicionado seguramente sus prioridades estarán enfocadas a otras actividades de la operación y en menor medida en los nuevos desarrollos. El entender este ciclo determinara la consecución más efectiva de resultados.

En el último lugar de importancia de acuerdo a los entrevistados, se encuentra las variables geográficas, este resultado es bastante importante a la hora de replantear la estrategia comercial de Disan, ya que actualmente los clientes reciben atención comercial desde la ciudad donde operan, pero de acuerdo a los resultados de este trabajo no es relevante que esto se dé de esta forma, de aquí se plantea la opción de tener un representante comercial por grupo de clientes (Este grupo puede definirse a partir de la clasificación por aporte de valor a Disan) que no necesariamente opere en la ciudad donde se encuentra el cliente.

De las entrevistas salieron otros aspectos que aunque no fueron tenidos en cuenta en el ejercicio de segmentación, deben ser considerados en el planteamiento de la estrategia, estas variables son:

- La cartera (o comportamiento de pago), este factor determina que tan estratégico es crecer en desarrollos o en ventas con un cliente y que tan riesgoso es mantener relaciones comerciales con estos, también define precios y margen de utilidad objetivo dependiendo de los ciclos de capital que estos tengan.
- Los maquiladores y o formuladores, estos son definidos como clientes indirectos de la compañía, ya que aunque no tienen un producto en el mercado son grupos

de referencia en el sector y muchas veces definen tendencias de lanzamientos de producto.

- El perfil de los empleados de los clientes, esto puede tener importancia al momento de definir el perfil del representante comercial, de la forma de relacionarse con los clientes, etc.
- Segmento socioeconómico objetivo del cliente, esto define en gran medida los costos que están dispuestos a asumir en el desarrollo de sus productos, así mismo definen los términos de negociación.
- Finalmente los factores externos propios del sector, tales como regulaciones, tratados de libre comercio, agremiaciones etc.

Estas variables deben ser consideradas en el planteamiento de estrategias de relacionamiento comercial con los clientes del sector y estudiadas caso a caso por grupo de clientes.

Las entrevistas a los Stake- holders permitieron encontrar esas variables que en la literatura no son fáciles de considerar en el ejercicio de segmentar clientes B2B específicamente sector cosmética y cuidado personal en Colombia, y que son propios del conocimiento del sector y de la experiencia de la compañía, estas, dieron como resultado el establecimiento de los parámetros de segmentación de los clientes a partir de lo que realmente le interesa a la compañía, lo cual es maximizar los ingresos, es por esto que cualquier estrategia de relacionamiento debe ser desarrollada teniendo en cuenta la clasificación que salga de este modelo, el cual pertenece únicamente a la compañía.

El trabajo realizado permitirá a la compañía a dirigir sus estrategias de relacionamiento y sus propuestas de valor de forma más específica, aumentando así la efectividad de estas, lo que implicara una mayor consecución de negocios de alta rentabilidad con los clientes de este sector. Así mismo este método de estudio podrá ser extrapolado a otros sectores dentro de la compañía, contribuyendo de esta forma en el cumplimiento de su vector de crecimiento denominado crecimiento en ventas en clientes actuales, el cual es parte de la planeación estratégica para el año 2015.

Otro aspecto evaluado en el presente trabajo fue la identificación de los competidores con mayor presencia en el sector y los de mayor valoración por parte de los clientes, esto permitirá definir cuales clientes van a ser monitoreados en el establecimiento de las propuestas de valor diferenciales a través de un benchmarking, trabajo que se propone sea realizado después de este estudio

De los competidores podemos concluir que existen 3 compañías que tienen gran renombre dentro del sector, estas son Croda, BASF y Fehrmann, las dos primeras son compañías multinacionales que tienen fabricación propia de sus productos y que además

ofrecen al mercado productos innovadores, mientras que la tercera es una empresa Colombiana la cual gracias a su reconocimiento y trayectoria ha logrado consolidarse en el sector como una empresa flexible, ágil y oportuna la cual entiende las necesidades del sector.

Estas empresas deberían ser tomadas en cuenta por parte de Disan para realizar en Benchmarking, ya que es el punto de referencia por parte de los clientes de las empresas proveedoras de materias primas, de aquí la importancia de realizar este estudio posterior a la segmentación de clientes.

La principal limitación del estudio de caso fue el no poder contar con la información por parte de los clientes en cuanto a la definición de sus necesidades, factores que van a definir la propuesta de valor a cada segmento, sin embargo este será un estudio que realizara una empresa externa y cuyo resultado será de vital importancia en el establecimiento de las estrategias de relacionamiento con el sector.

Por último se recomienda complementar el anterior trabajo con un estudio de las necesidades de los clientes información que debe provenir de una encuesta de satisfacción de clientes. Así mismo se plantea la necesidad de realizar un benchmarking con los competidores en el sector encontrados en este estudio como puntos de referencia, para el establecimiento de propuestas de valor diferenciadoras, innovadoras y rentables, aplicado al sector cosmética y cuidado personal de la compañía Disan Colombia S.A.

Bibliografía

1. McDonald, M and Dunbar, I; "Market Segmentation, How to do it, How to Profit it" Elsevier Butterworth Heinemann, pages: 33-88, 212- 242, 2004.
2. Kotler, P. and Armstrong, G. "Principios de Marketing". México: Prentice Hall. . 2001
3. Weintein, A; "Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms (Haworth series in segmented, targeted, and customized marketing)" Howard Press, 2004
4. Yin, R; "Case Study Research, Design and Methods"; 4ª ed Sage Editor; pag: 6 – 36; 2009.
5. Ruiz, O; "Metodología de la Investigación cualitativa". 4ª ed. Universidad de Deusto; 2007
6. Jiménez-Chaves, V;" El estudio de caso y su implementación en la investigación"; Rev. Internacional de Investigacion en Ciencias Sociales; Vol. 8 nº1, pág. 141-150; Julio 2012
7. Reinares, P y Ponzoa, J; "Marketing Relacional"; Prentice Hall; 2 Edicion; 2006.
8. Alfaro, F;" Temas Claves en Marketing Relacional"; Mc Graw Hill; España; 2004.
9. Zarraga, L; "Estudio De Caso: Análisis De La Aplicación De La Segmentación De Mercado Como Estrategia Para Las Pequeñas Empresas" *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol. 6, Numero 5; 2013.
10. www.andi.com.co, informe estadístico sector cosmético Colombia 2012.
11. Kowalkowski,C; "Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic"; *European Journal of Marketing* Vol. 45 No. 1/2, p 277, 294, 2011
12. Harrison, J; "Place Brands And The Relational Branding Communication Process"; *Academy of Marketing Studies Journal, Volume 16, 2012*
13. Chun, L; "Formulating service business strategies with integrative services model from customer and provider perspectives"; *European Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 9/10, pp. 1500-1527, 2010.
14. Coelho, P; "Creating customer loyalty through service customization" *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 3/4, pp. 331-356 2012.

15. Songailiene, E; "A conceptualisation of supplier-perceived value" *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 3, pp. 383-418, 2011
16. Brehmer, P; " Proactive and reactive: drivers for key account management programmes" *European Journal of Marketing*; Vol. 43 No. 7/8, pp. 961-984; 2009
17. Jenkins, M.; 'Market segmentation: organizational archetypes and research agendas'. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 1, 17–32. (1997).
18. Doyle, P. (2000). 'How shareholder value analysis re-defines marketing'. *Market Leader*, spring.
19. McDonald, M. "*Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*" Oxford: Butterworth-Heinemann. 2002
20. Edwards, C. 'Operationalising strategy through processes'. *Long Range Planning*, Vol. 30. No. 5, 753–6. 1997.
21. Fournier, S 'Preventing the premature death of relationship marketing'. *Harvard Business Review*, January–February, 42–50. 1998.