

FORMACIÓN PROFESIONAL · POLÍTICAS DE MARKETING · UNIDAD 2

Segmentar y elegir posicionamiento

Lunes 25 de enero de 2027. Unai propone anunciar los kits «para todo el barrio». Olvido pregunta qué necesidad resuelven y a quién. Y Mencía, de Albada Asesores, pide precio para las bandejas de sus reuniones. ¿Hogares con poco tiempo u oficinas del barrio y del polígono?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Explicar una compra como respuesta a una necesidad en una situación concreta y distinguir quién usa, quién decide y quién paga en una compra de oficina.
- Separar la frecuencia observada, la motivación declarada y la interpretación al preparar fichas de clientes actuales y potenciales.
- Comparar segmentos con una matriz de atractivo de pesos explícitos y comprobar si la elección resiste un cambio de pesos.
- Delimitar un nicho por necesidad desatendida, acceso y capacidad, y redactar una propuesta de valor con beneficio, destinatario y prueba.
- Construir un mapa de posicionamiento con dos atributos que importan a los clientes y comparar la posición percibida con la deseada.

SITUACIÓN DE PARTIDA

¿Para todo el barrio o para alguien en concreto?

Lunes 25 de enero de 2027. Con el informe de oportunidad entregado, Nora quiere decidir **a quién dirigir primero** la línea de kits de **La Despensa de Nora** (caso ficticio). Unai propone un anuncio «para todo el barrio»: cuantos más, mejor. Olvido no lo ve claro: «¿Qué necesidad resolvemos, y a quién?». Esa misma semana, Mencía, de Albada Asesores, pide precio para las bandejas de sus reuniones.

Nora os encarga comparar dos segmentos, **hogares con poco tiempo** y **oficinas del barrio y del polígono**, proponer un nicho y una propuesta de valor, y situar a La Despensa frente a sus competidores. Entrega, el **viernes 5 de febrero**.

❓ **¿Qué tiene que decidir Nora y qué tendría que comprobar antes de elegir a quién dirigir los kits?**

❓ **De lo que se dice de los clientes, ¿qué sabéis por registros y qué estáis suponiendo?**

❓ **¿Qué prueba permitiría revisar la propuesta de Unai de dirigirse a todo el barrio?**

❓ **Si dos segmentos gastan lo mismo en la categoría, ¿son igual de interesantes para La Despensa?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

2.1 Necesidades y proceso de compra

2.2 Hábitos y motivaciones

2.3 Segmentos y atractivo

2.4 Nicho y propuesta de valor

2.5 Mapa de posicionamiento

¿Quién necesita de verdad este kit?



Podemos dirigirnos a todos.

¿Quién necesita de verdad este kit?





Elijamos a quién podemos servir bien.

CLAVE

Un **segmento** es un grupo de clientes con necesidades y respuestas parecidas ante la oferta. Dos segmentos pueden gastar lo mismo y no valer lo mismo: cuentan la frecuencia, el acceso y el margen.

Nadie compra «un kit»: compra una solución



Necesidad, deseo, demanda

Necesidad: carencia que la persona siente; **deseo**: la forma concreta de satisfacerla; **demanda**: el deseo con capacidad de pago.



Situación de compra

Momento, lugar y motivo en que aparece la necesidad. La familia que el sábado compra pan sin prisa necesita el martes a las ocho una cena lista en veinte minutos.



Ocasión y registro

«Martes, 20:30, familia con dos hijos, pedido web» es un dato útil; «a la gente le gusta comer bien», no. Sin fuente, es un supuesto.



Oficina no es consumidor

Plazo de pago, factura y hora de entrega se **pactan**. Un hogar es consumidor y tiene las garantías de consumo, empezando por el precio final con IVA.

CLAVE

Se describe **la ocasión** que resuelve el producto: el kit de cena, «hoy no puedo cocinar»; la bandeja de reunión, «tengo clientes a las diez y no puedo salir».

Hogar en minutos, oficina en varias manos

FASE	HOGAR CON POCO TIEMPO	OFICINA (ALBADA ASESORES)
Reconocimiento	Llega tarde y no hay cena	Reunión con clientes el jueves
Búsqueda e información	Web o mostrador, en el momento	Mencía pide precio y opciones para alergias
Evaluación y decisión	Precio, rapidez y gusto; decide quien compra	Puntualidad, factura y alérgenos; aprueba la gerencia
Después de la compra	Repite si le gustó	Repite si llegó a tiempo y la factura cuadra

Papeles en Albada: Mencía **propone** y hace el pedido, la gerencia **aprueba** el gasto, administración **paga** con factura, la plantilla y los clientes **consumen** y quien tiene una alergia **influye** en lo que se pide.

CLAVE

Quien come no siempre decide. Cada papel necesita su argumento: quien consume, sabor y opciones para alergias; quien aprueba, precio por persona; quien paga, una factura correcta.

Lo que hace, lo que dice y lo que creemos

TIPO	QUÉ ES	EJEMPLO EN LA DESPENSA	LÍMITE
Frecuencia observada	Lo que el cliente hace, según un registro	Albada hizo tres pedidos en enero (hoja de pedidos)	Solo ve a quien ya compra
Motivación declarada	Lo que dice que busca	Mencía: «puntualidad, factura y opciones sin gluten»	Puede no coincidir con lo que hace
Interpretación	Lo que el equipo concluye	«Las oficinas valoran más la factura que el precio»	Es una hipótesis hasta comprobarla

Los **hábitos** (cuándo, dónde, cuánto y con qué frecuencia) se ven en los registros: tiques, tarjeta de cliente, hoja de pedidos. Las **motivaciones**, racionales o emocionales, se conocen con entrevistas y encuestas.

CLAVE

El sesgo de Unai: 17 de 20 clientes habituales dijeron que les interesaban los kits. Ese 85 % describe a quien ya confía en La Despensa.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Actividad 5. Mencía: «Necesitamos la factura el mismo día». ¿Qué tipo de información es?

A Frecuencia observada

B Motivación declarada

C Interpretación

✔ Es lo que dice que busca. «42 pedidos web de kits de cena en enero» sería frecuencia observada; «Albada repetirá en febrero», una interpretación.

2.2 · DOCUMENTO 1

Fichas de comprador de oficina

Mismos campos para el comprador actual (ya compra) y el cliente potencial (aún no compra). Ficticio, 29/01/2027.

CAMPO	ACTUAL · ALBADA ASESORES	POTENCIAL · CARDO ARQUITECTURA
Necesidad	Atender reuniones sin salir de la oficina	Comer en el estudio en días de entrega
Ocasión	Reuniones con clientes por la mañana	Picos de trabajo antes de entregar proyectos
Frecuencia	Tres pedidos en enero (observada)	«Dos o tres veces al mes» (declarada)
Quién decide y paga	Propone Mencía; aprueba la gerencia; paga administración	Por comprobar
Motivación	Puntualidad, factura y alergias (declarada)	Rapidez; no parar el trabajo (supuesto)
Fuente y fecha	Pedidos hasta el 22/01; llamada de Mencía, 26/01	Conversación de Nora en el estudio, 20/01

CLAVE

La ficha de Albada se apoya en un registro; la de Cardo, en una frase y un supuesto: antes de usarla hay que entrevistar al estudio. **No se atribuye a los no clientes** lo comprobado entre clientes.

Datos de la tarjeta y ofertas



Si usas los datos de la tarjeta de cliente para hacer perfiles y enviar ofertas, la persona puede oponerse en todo momento a esa mercadotecnia directa, incluida la elaboración de perfiles; desde entonces, sus datos dejan de tratarse para ese fin.

Reglamento (UE) 2016/679, art. 21.2-3 · Ley 34/2002, art. 21 · Real Decreto Legislativo 1/2007, art. 3 · Consulta: 28/10/2026 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Quien trata los datos de la tarjeta para mercadotecnia directa. Por correo electrónico hace falta además autorización previa o ser cliente de productos similares, con baja sencilla (Ley 34/2002, art. 21).

NO OBLIGA A…

…a tratar a una oficina como consumidora: la que compra para su actividad no lo es (Real Decreto Legislativo 1/2007, art. 3).

CLAVE

Un hogar es consumidor; una oficina que compra para su actividad pacta plazo, factura y hora de entrega.

Estrategias de segmentación

Criterios: geográficos, sociodemográficos, psicográficos y de comportamiento. Cada segmento debe ser **medible**, **accesible**, **suficientemente grande** y **diferente** en su respuesta.

ESTRATEGIA	QUÉ HACE	EN LA DESPENSA
Indiferenciada	Una oferta para todo el mercado	El anuncio «para todo el barrio» de Unai
Diferenciada	Una oferta adaptada a cada segmento	Kits de cena para hogares y bandejas para oficinas
Concentrada	Todo el esfuerzo en un segmento o nicho	Solo oficinas de 10 a 20 personas
Personalizada	Oferta ajustada a cada cliente	Bandeja a medida para cada reunión de Albada

CLAVE

Con poca capacidad, se suele empezar **concentrado**. Si un grupo no cumple alguna de las cuatro condiciones, no es un segmento útil: no se puede contar, no se le llega, no compensa o responde igual que otro.

Lo que gastan en todas las tiendas

Potencial = clientes × gasto anual accesible

A · Hogares con poco tiempo	400 × 300 €	**120.000 €**
B · Oficinas del barrio y del polígono	150 × 800 €	**120.000 €**
Ruedalia · particulares (Práctica)	200 × 600 €	**120.000 €**
Ruedalia · empresas con flota	50 × 2.000 €	**100.000 €**

Gasto anual accesible en la categoría (kits y comida preparada), en euros por cliente y año, sin IVA; estimación del equipo. Es lo que gastan en todas las tiendas.

CLAVE

El potencial sirve para **comparar segmentos**, no para fijar ventas: La Despensa solo captaría una parte. Ni 120.000 € ni 240.000 € son una previsión de ventas propias.

Matriz de atractivo de hogares y oficinas

Pesos que suman 100 %; puntuaciones de 1 a 10 con su evidencia. Puntuación ponderada = suma de peso × puntuación.

FACTOR	PESO	HOGARES	OFICINAS
Potencial de categoría	25 %	6	6
Frecuencia de compra	20 %	8	6
Accesibilidad (reparto, horario)	20 %	8	7
Margen esperado	20 %	6	8
Competencia (10 = poca)	15 %	5	7
Puntuación ponderada	**100 %**	**6,65**	**6,75**

Evidencias: las familias de la tarjeta compran cada semana; las oficinas, dos o tres reuniones al mes. Hogares en la ruta de tarde de Efrén; oficinas, entrega antes de las diez. Margen, con precios sin IVA: bandeja de reunión (45 € para 12 personas, supuesto) 45 − 27 = 18 € por pedido; cena lista 28 − 16,80 = 11,20 €. Competencia: plataforma y supermercado (hogares); Cocinas Brañas (oficinas).

CLAVE

Hogares: 1,50 + 1,60 + 1,60 + 1,20 + 0,75 = **6,65**. Oficinas: 1,50 + 1,20 + 1,40 + 1,60 + 1,05 = **6,75**. En la hoja: =SUMAPRODUCTO(pesos;puntuaciones).

¿Resiste un cambio de pesos?

PESOS	HOGARES	OFICINAS	GANA
Tabla 1 (25/20/20/20/15)	6,65	6,75	Oficinas por 0,10
Frecuencia 30 % y margen 10 %	6,85	6,55	Hogares por 0,30
Los cinco al 20 % (act. 7 y 20)	6,60	6,80	Oficinas por 0,20
Siete factores (act. 8)	6,85	6,45	Hogares por 0,40

Actividad 8: se añaden fidelización (hogares 7, oficinas 6) e identificación con la marca (8 y 5), con pesos 20/15/15/15/10/15/10.

CLAVE

Con 0,10 puntos de diferencia, **la matriz no elige sola**: depende de lo que Nora priorice, y el informe lo dice.

Un nicho no es una edad ni un barrio



Necesidad desatendida

Los competidores no la cubren o la cubren mal: Cocinas Brañas ofrece menús, no bandejas con alérgenos separados (según Mencía).



Acceso

La empresa llega a esos clientes con sus canales y su horario: oficinas del barrio y del polígono, entrega antes de las diez.



Capacidad

Puede servirlos sin descuidar lo demás. Itxaso: «Si no cabe en la mañana, no lo prometas».



Qué no es un nicho

«Todas las personas de 30 a 45 años» es un segmento por edad: no dice qué necesidad queda sin cubrir ni cómo se llega a ellas.

CLAVE

El nicho de oficinas: 10 a 20 personas, sin comedor, con reuniones con clientes y opciones para alergias con factura. «Sin gluten» (≤ 20 mg/kg, Reglamento de Ejecución (UE) 828/2014) exige controles verificados.

2.4 · TABLA 2

Matriz necesidad-acceso

Cada candidato, de 1 (bajo) a 5 (alto) en dos ejes. Los que puntúan 4 o 5 en los dos son nichos que merece la pena validar.

CANDIDATO	NECESIDAD DESATENDIDA	ACCESO Y CAPACIDAD	LECTURA
Oficinas de 10-20 personas sin comedor, con reuniones y alergias	5	4	Nicho a validar
Hogares con poco tiempo, cena entre semana	3	4	Segmento amplio, ya atendido
Turno de 60 personas de un taller del polígono	4	2	No cabe en la mañana
Celebraciones familiares de fin de semana	2	3	Necesidad ya cubierta

CLAVE

Faltan **dos pruebas**: la frecuencia real de reuniones y la disposición a pagar. Se obtendrán con dos entrevistas, a Mencía y a Cardo Arquitectura, el lunes 1 y el martes 2 de febrero.

Beneficio, destinatario y prueba

PIEZA	DÉBIL	ÚTIL
Destinatario	«Para todos»	Oficinas de 10-20 personas sin comedor
Beneficio	«Comida rica y de calidad»	Bandeja de reunión con opciones sin gluten etiquetadas, a la hora pactada y con factura
Prueba	«Somos los mejores»	Turno separado, controles verificados y ficha de alérgenos por pieza

«Para oficinas de 10-20 personas sin comedor, la bandeja de reunión de La Despensa trae opciones sin gluten etiquetadas, a la hora pactada y con factura, porque se elabora en turno separado, con controles, y lleva ficha de alérgenos.»

CLAVE

Sin prueba no hay propuesta. Si dices «a la hora pactada», tienes que poder enseñar cuántas entregas llegaron a tiempo.

2.5 · TABLA 3

El mapa de posicionamiento

Encuesta ficticia de enero a 60 personas del barrio (30 clientes y 30 no clientes), percepción media de 1 a 5. Ejes: comodidad de pedido y entrega (X) y producto fresco y de origen local (Y), cruzados en 3.

OFERENTE	COMODIDAD (X)	FRESCO Y LOCAL (Y)	TIPO DE DATO
La Despensa (percibida)	3,1	4,4	Encuesta
La Despensa (deseada)	4,2	4,5	Objetivo de Nora
Cadena de supermercados	4,0	2,3	Encuesta
Plataforma de kits	4,5	2,8	Encuesta
Cocinas Brañas	3,4	3,6	Encuesta
Panadería artesana	2,0	4,1	Encuesta

La Despensa se percibe como la más fresca y local, pero solo mediana en comodidad; la plataforma y la cadena, cómodas y poco frescas; Cocinas Brañas ya ocupa el cuadrante «cómodo y fresco» y La Despensa está en su borde (3,1). Son percepciones de 60 personas del barrio, no de compradores de oficina.

CLAVE

Faltan **+1,1 puntos en comodidad** y solo +0,1 en frescura: el trabajo es hacer fácil el pedido y la entrega. La posición deseada es un objetivo, no un dato.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

¿Hogares u oficinas?



El equipo de análisis, con Nora

Del 25 de enero al 5 de febrero de 2027: ¿a quién dirige La Despensa la línea de kits en primer lugar? Caso ficticio.

1. **La decisión, los datos y el alcance.** Qué segmento se atiende primero. Clientes y gasto anual accesible en kits y comida preparada, en euros por cliente y año, sin IVA (estimación del equipo).

2. **El cálculo.** Potencial = clientes × gasto: 400 × 300 = 120.000 € y 150 × 800 = 120.000 €. Mismo periodo, misma categoría, sin IVA. Empatan: se aplica la matriz de atractivo (6,65 y 6,75).

3. **Comprobar e interpretar.** Pesos: 25 + 20 + 20 + 20 + 15 = 100 %. Con frecuencia 30 % y margen 10 %: 6,85 y 6,55. No permite concluir que La Despensa vaya a vender 120.000 € (ni 240.000 €), que las oficinas ganen siempre ni cuántos clientes se captarán.

4. **Recomendación condicionada.** Empezar por el nicho de oficinas de 10 a 20 personas sin comedor si las entrevistas del 1 y el 2 de febrero confirman al menos dos reuniones al mes y que aceptan el precio de 45 € sin IVA por bandeja (3,75 € por persona); si no, por los hogares con poco tiempo. Decide Nora.

✔ Potencial de **120.000 € al año** en cada segmento; oficinas por delante con estos pesos (**6,75 frente a 6,65**), pero la ventaja desaparece si se prioriza la frecuencia.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Actividad 20. Con los cinco factores de la tabla 1 al 20 % cada uno, ¿qué segmento gana?

A Hogares, 6,65 frente a 6,60

B Oficinas, 6,80 frente a 6,60

C Empatan a 6,70

✔ Hogares: (6 + 8 + 8 + 6 + 5) × 0,20 = 6,60. Oficinas: (6 + 6 + 7 + 8 + 7) × 0,20 = 6,80. Gana oficinas por 0,20.

OJO PROFESIONAL

La ficha de segmentación de Unai

Preparada el martes 26/01/2027 para la reunión con Nora. Contiene cinco errores: aquí están, con su corrección.

N.º	TEXTO DE LA FICHA	QUÉ FALLA Y CÓMO QUEDA
2	Público: todo el mundo	No es un público: oficinas de 10-20 personas sin comedor (o el segmento elegido)
4	Gasto por cliente: 300	Sin unidad, periodo ni IVA: 300 € por cliente y año, sin IVA, en kits y comida preparada
5	Previsión de ventas propias: 120.000	Es un potencial de categoría: 120.000 € al año, sin IVA, por segmento
7	Motivaciones comprobadas con 20 compradores habituales del mostrador	Sesgo: hay que contrastarlas también con no clientes
8	Pesos: 25 %, 20 %, 20 %, 20 %, 25 %	Suman 110 %: competencia 15 % para llegar al 100 %

CLAVE

Las filas 1 (autor y fecha), 3 (producto) y 6 (encuesta de enero a 60 personas, clientes y no clientes) están bien.

Segmento y posicionamiento P02_v1

Para tu empresa simulada:

1

Fichas

Una de comprador actual y otra de cliente potencial, con fuente y tipo de cada dato.

→

2

Matriz

Atractivo de dos segmentos con pesos que sumen 100 % y una prueba de sensibilidad.

→

3

Nicho

Necesidad desatendida, acceso y capacidad, y las dos pruebas que faltan.

→

4

Propuesta y mapa

Propuesta de valor con beneficio, destinatario y prueba, y mapa con dos ejes relevantes para tus clientes.

CLAVE

Evidencia: hoja de cálculo con la matriz, la fila de control y los datos del mapa. **Decisión**: qué segmento eliges y qué dato te haría cambiar.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Unai

Unai pegó los datos de los dos segmentos (400 hogares con 300 € y 150 oficinas con 800 €) y preguntó a cuál dirigirse. Pulsa cada tarjeta.

«Los dos segmentos tienen un potencial de 120.000 €»

REALIDAD

400 × 300 = 150 × 800 = 120.000 € al año, sin IVA: lo que gastan en todas las tiendas.

«La previsión de ventas es de 240.000 € al año»

BULO

La suma es correcta, pero los potenciales no son ventas propias: La Despensa solo captaría una parte.

«Mayor gasto potencial garantiza más ventas»

BULO

El potencial no acredita captación, demanda efectiva ni rentabilidad: faltan frecuencia, accesibilidad y margen.

«Basta con preguntar a los clientes habituales»

BULO

Sesgo: hay que contrastar las motivaciones también con no clientes, como el 85 % de Unai.

REPASO

Ideas clave

- Se compra una solución para una ocasión: misma persona, distinta compra según la situación.
- En una oficina los papeles se reparten: propone Mencía, aprueba la gerencia, paga administración, consume la plantilla e influye quien tiene alergia.
- Frecuencia observada (registros), motivación declarada (entrevistas) e interpretación (hipótesis) son tres datos distintos.
- Lo comprobado entre clientes no se atribuye a los no clientes: el 85 % de Unai tiene sesgo.
- Potencial = clientes × gasto anual accesible: 120.000 € por segmento, no una previsión de ventas.
- Matriz de atractivo con pesos al 100 %: hogares 6,65 y oficinas 6,75; con frecuencia 30 % y margen 10 %, 6,85 y 6,55.
- Un nicho exige necesidad desatendida, acceso y capacidad; faltan dos pruebas: frecuencia de reuniones y disposición a pagar.
- Propuesta de valor = beneficio + destinatario + prueba, en una frase que se pueda contrastar.
- Posicionamiento: percibida (3,1; 4,4) frente a deseada (4,2; 4,5): el trabajo está en la comodidad (+1,1).



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**