

# Segmentación de mercado de servicios en contexto B2B

Market segmentation in B2B service companies

Cristobal Reyes-Aliaga<sup>(a)</sup>, Eva Orellana<sup>(b)</sup>, Tirza Gonzalez<sup>(c)</sup>, Alejandro Alvarez<sup>(b)</sup>, Raúl Carrasco<sup>(d)</sup>

<sup>(a)</sup>Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Santiago de Chile. Santiago, Chile

<sup>(b)</sup>Facultad de Ingeniería y Negocios, Universidad de Las Américas. Viña del Mar, Chile

<sup>(c)</sup>Facultad de Ingeniería y Negocios, Universidad de Las Américas. Santiago, Chile

<sup>(d)</sup>Departamento de Contabilidad y Gestión Financiera, Universidad Tecnológica Metropolitana. Santiago, Chile

Autor de Correspondencia: [eorellana@udla.cl](mailto:eorellana@udla.cl)

Vol. 03, Issue 01 (2024): July

DOI: 10.53591/easi.v3i1.0070

Submitted: November 11, 2023

Revised: December 26, 2023

Accepted: February 02, 2024

Engineering and Applied Sciences in Industry

University of Guayaquil. Ecuador

Frequency/Year: 2

Web:

<https://revistas.ug.edu.ec/index.php/easi>

Email:

[easi-publication.industrial@ug.edu.ec](mailto:easi-publication.industrial@ug.edu.ec)

How to cite this article:

Reyes-Aliaga, C. et al. (2024). Segmentación de mercado de servicios en contexto B2B. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 3(1), 20-27 <https://doi.org/10.53591/easi.v3i1.0070>

Articles in journal repositories are freely open in digital form. Authors can reproduce and distribute the work in any non-commercial site and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a CC BY-NC-ND 4.0

Erratum

Article: Market Segmentation of Services in a B2B Context Authors: Cristobal Reyes-Aliaga, Eva Orellana, Tirza Gonzalez-Peña, Alejandro Álvarez, Raúl Carrasco Volume: 3(1), pp. 20–27

An unintentional error occurred in the affiliation of author Alejandro Álvarez in the article above. The correct affiliation is 'Facultad de Ingeniería y Negocios, Universidad de Las Américas, Viña del Mar, Chile'. We apologize for this error.

Yomar González-Cañizalez

Editor

Publication Date: August 23, 2024

## 1 INTRODUCCIÓN

La segmentación de mercado es una estrategia de marketing, no perfecta, pero muy utilizada en la industria durante las últimas cuatro décadas (Morgan, Whitley, Feng, & Chari, 2018). Sin embargo, para darle un uso correcto, se deben cumplir ciertas características entre los clientes de la empresa. Las diferencias y similitudes que

**Resumen** La segmentación de mercados industriales es una estrategia y un desafío clave para el área de marketing. Más de 40 años de estudio y no se han producido pautas para definir segmentos de mercados B2B contundentes; han sido pocos los estudios que han probado empíricamente el impacto de la segmentación. El presente estudio une esfuerzos previos a través de una revisión narrativa de la literatura, analizando 25 artículos relacionados en marketing B2B. Se desarrolla una investigación de tres etapas compuesto por: (1) Estado del arte de segmentación B2B, (2) El proceso de segmentación en empresas de servicios y (3) conclusiones sobre el proceso de segmentación. Los autores citados, realizaron sus investigaciones académicas durante el período 1983-2021 y proponen ampliar la visión de la segmentación de mercado de empresas de servicios como un proceso continuo. Los especialistas en marketing de servicios pueden adoptar cuatro actividades para segmentar mercados de servicios: (1) presegmentación, (2) segmentación, (3) implementación y (4) evaluación. Finalmente, se identificaron varios vacíos y se ofrece una pequeña sugerencia de agenda de investigación orientada a la práctica.

**Palabras claves** B2B, segmentación de mercados, mercados industriales

**Abstract** Industrial market segmentation is a key strategy and challenge for the marketing area. More than 40 years of study and no guidelines have been produced to define strong B2B market segments; There have been few studies that have empirically tested the impact of segmentation. The present study joins previous efforts through a narrative review of the literature, analyzing 25 related articles in B2B marketing. A three-stage investigation is developed consisting of: (1) State of the art of B2B segmentation, (2) The segmentation process in service companies and (3) conclusions about the segmentation process. The cited authors carried out their academic research during the period 1983-2021 and propose expanding the vision of market segmentation of service companies as a continuous process. Services marketers can adopt four activities to segment service markets: (1) presegmentation, (2) segmentation, (3) implementation, and (4) evaluation. Finally, several gaps were identified and a small suggestion for a practice-oriented research agenda is offered.

**keywords** B2B, Industrial market, market segmentation

presentan los clientes en relación a sus comportamientos y necesidades son la base para asignarles un segmento apropiado y determinar los segmentos a servir. El verdadero valor que otorga esta estrategia es adquirir una posición entre lo sobre-estandarizado y lo sobre-personalizado (Mora Cortez & Johnston, 2018). Además, la segmentación entrega nuevas direcciones para la estrategia de marketing y en la asignación de recursos de una empresa.

Las organizaciones tienen distintos clientes objetivos a satisfacer a lo largo de la cadena logística a la que pertenecen. Una empresa puede ser proveedora de otra (B2B) o bien puede proveer al cliente final (B2C), o también llamados con textos “Business-to-business” y “Business-to-customer” respectivamente. (Cortez, Clarke, & Freytag, 2021) realizaron una búsqueda de todos los artículos por revistas que estudian e investigan el marketing industrial, descubriendo que, de 748 artículos, tan solo 88 se especializaban en contexto B2B. Esto se debe a que existe una mayor cantidad de empresas inmersas en un contexto B2C y existe una mayor cantidad de datos para investigar. Además, en un contexto B2B, la segmentación es “. . . particularmente difícil de ejecutar” (Boejaard & Ellegaard, 2010). Debido a esta dificultad, es que este tema no ha sido bien documentado en su extensa historia, y estas razones son las que motivan que la investigación se enfoque en empresas que operan en un sistema B2B.

Además, habiendo dejado en claro que el presente artículo se dirige a la segmentación de mercado en contexto B2B, es muy importante mencionar los tipos de oferta que ofrece la empresa u organización que realizará la segmentación de mercado. Estas ofertas son de productos y/o de servicios, de las cuales, la mayoría de investigaciones se centran en la oferta de bienes y productos (Tsao, Raj, & Yu, 2019), esto se sucede a raíz de la naturaleza intangible de los servicios, que hace aún más complicada la segmentación de sus clientes (Fandos-Roig, Sánchez-García, Tena-Monferrer, & Callarisa-Fiol, 2021). Por otra parte, (Gordon, Calantone, & Benedetto, 1993) ya reconocían que las tecnologías que desarrollaban los proveedores de servicios permitían a los fabricantes tener una mejor respuesta al mercado y aumentar el nivel de servicio.

Es por esto que es un desafío proponer como objetivo analizar los mejores criterios y pasos a seguir para la segmentación de clientes de una empresa de servicios que opera en contexto B2B. Para ello, se entregará un resumen del estado de conocimiento sobre este tema y las mejores prácticas para un buen resultado.

## 2 ESTADO DEL ARTE

### 2.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es una técnica importante de la estrategia de marketing, sobre todo para la investigación académica y en la práctica de las empresas. Este proceso principalmente, identifica rasgos comunes dentro de cada grupo, manteniendo un grado de diferencia entre ellos, así la empresa puede “homogeneizar la heterogeneidad del mercado” (O’Brien, Liu, Chen, & Lusch, 2020; Simkin, 2008). Como anteriormente se dijo, la segmentación de mercado ha sido estudiada considerablemente, y de los resultados de estas investigaciones surgen dos interpretaciones al modelo de segmentación. (Powers & Sterling, 2008) un método de segmentación macro, uno micro además de un enfoque anidado.

El método macro-micro propuesto por (Wind & Cardozo, 1974) por mucho tiempo fue dispar en relación a la importancia que se le daba a las fases. La fase macrosegmentación del método era la única que se analizaba y la transición a un enfoque de microsegmentación cobró impulso a finales de los 90'. Cabe destacar que este cambio estuvo dominado por un enfoque en la compra o, mejor dicho, el comportamiento del cliente en la compra (Simkin, 2008). Esta metodología se basa en dos etapas: la etapa de macrosegmentación es utilizada para identificar segmentos basados en características del cliente y así obtener variables de segmentación. No obstante, como estos criterios no fueron suficientes para realizar una segmentación adecuada, se generó una segunda etapa, el enfoque microsegmentación. Con ello se pudo identificar los intereses, gustos, hábitos y comportamientos en general de los macrosegmentos identificados en la primera etapa. Esta metodología es muy utilizada para segmentar el mercado añadiendo valor agregado a la empresa.

Por otro lado, el enfoque anidado propuesto por (Wind & Thomas, 1984) se basa en el nivel de conocimiento que requiere la gerencia para identificar un mercado en particular y cuenta con cinco etapas o nidos. El primero o el más externo no requiere tanto conocimiento, se basa en la demografía sobre el cliente potencial, lo que incluye información sobre las necesidades de los clientes. El segundo nido requiere mayor conocimiento y es necesario saber el modelo de negocios del cliente objetivo (incluyendo tecnología e insumos que utiliza la empresa). El tercer nido se basa en el enfoque y estructura del cliente potencial (incluye organización del cliente, estructuras de poder, relación Cliente-Proveedor, y políticas de venta). El cuarto nido representa los factores situacionales (urgencia del pedido, aplicación del producto, tamaño del pedido). Finalmente, el quinto nido son características particulares del cliente, lo que requiere un mayor conocimiento del cliente.

Además, (Cortez et al., 2021) proponen las siguientes fases para obtener una segmentación de mercado mucho más certera. Este proceso cuenta con 4 fases, presegmentación, segmentación, implementación y evaluación. En un principio, en la etapa previa a la segmentación, se debe identificar el mercado y el propósito de la segmentación. Luego, en la fase de segmentación se deben identificar variables para segmentar, elegir un enfoque de segmentación y seleccionar clientes objetivos. En la etapa de implementación, se debe ejercer liderazgo y asignar recursos, ejecutar ajustes de marketing y, si es necesario, realizar una reorganización. Ya que actualmente las empresas miden el éxito de sus segmentaciones evaluando la satisfacción del cliente, las ventas y los beneficios.

Cabe destacar que todo este proceso de segmentación está sujeto a: el alcance de la segmentación ya sea local o internacional; la cobertura del mercado ya sea horizontal o vertical; el tipo de oferta, es decir, bienes, servicios y soluciones; y el estado de la oferta, si el segmento es nuevo o existente.

## 2.2 B2B

El contexto business to business, en español, negocio a negocio, hace referencia al cliente objetivo de una empresa en particular. Este cliente tiene la característica de ser una empresa que necesita de los productos o servicios de otra. El contexto B2B se da generalmente desde agua debajo de la cadena logística hasta el minorista, donde la organización de más abajo provee a la que está más arriba y así sucesivamente hasta llegar a la empresa que satisface al cliente final. La práctica de este concepto se ha visto a lo largo de la historia, pero no ha sido documentado hasta hace poco, (Lilien, 2016) afirma que recién a finales de la década de los 60 y principios de los 70 del siglo XX, los investigadores empiezan a investigar con más atención el contexto B2B. Sin embargo, en el siglo XIX, ya existía un pionero en este nuevo paradigma. Tal como dicen (Hadjikhani & Laplaca, 2015; Clabaugh, 2021), existió un hombre llamado John Wanamaker, quién fue la primera persona documentada en explorar, sin saber, sobre marketing. Este hombre desistió de la metodología que en entonces los investigadores proponían, ya que se preocupaban de mantener sus beneficios económicos altos. Este personaje hizo que las inversiones de su empresa debían fomentar las compras repetitivas en los clientes, aumentar la fidelidad y la confianza. En otras palabras, Wanamaker hablaba de una reciprocidad que, para él, se refiere a la idea de que vendedores, clientes y productores debían encontrar un punto en el que la transacción fuera satisfactoria como rentable para todos. Con el tiempo, los investigadores empezaron a interesarse en su metodología y lo conocemos hoy como marketing.

## 3 METODOLOGÍA

El estudio se realizó siguiendo los siguientes parámetros comprendidos en una revisión sistemática de la literatura: Partiendo de la formulación de la pregunta ¿cuáles son las pautas para definir los segmentos de mercados B2B?, considerando como participantes, las empresas B2B es decir proveedoras de otras, la intervención consiste en establecer las pautas, el resultado esperado definir los segmentos de mercados B2B y como contexto la segmentación de mercado de servicios en empresas B2B. Para continuar con los pasos de la revisión sistemática se procede: a) planificar la metodología, lo que consistió en seleccionar la estrategia de búsqueda y definir las informaciones que se debían extraer y las pautas de síntesis de datos. b) se establecieron los criterios de elegibilidad y exclusión, es decir cuáles de los estudios pueden ser utilizados para dar respuesta al problema de investigación y cuales se distancian del foco primeramente planteado, para ello se consideró que el título o las palabras clave fueran acordes a la pregunta de investigación, la exploración se ubicó en el área específica de marketing, también se utilizaron patrones de búsqueda conformados por combinaciones de palabras en español y en inglés, en la identificación de los tipos de documentos para la revisión se consideró evitar los sesgos c) estrategia de búsqueda en la base de datos, para ello se elaboró una lista de sinónimos, identificación de autores relevantes, establecimiento de la población así como la creación de fórmulas de búsquedas para recuperar lo relevante del estudio. Con la realización de lo mencionado anteriormente y la determinación de un periodo de búsqueda, se revisaron los resúmenes, para luego de la elección o exclusión según criterios señalados.

## 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La segmentación B2B del mercado en empresas de servicio está sujeta al tipo de oferta que proporciona la empresa. Como se mencionó anteriormente, la naturaleza intangible de los servicios dificulta el proceso de segmentación (Bolton & Myers, 2003; Ritter & Pedersen, 2020). En cambio, los bienes se utilizan como un "medio" para segmentar los mercados, pero la evaluación de las características de un producto no es un indicador certero para entender las necesidades de los clientes. No obstante, (Zeng, Yang, Li, & Fam, 2011; Moon, Jalali, & Erevelles, 2021) evaluaron los atributos de los servicios para segmentar los mercados, indicando que cada servicio tiene sus propias variables de segmentación. Esto depende del objetivo de segmentación, el contexto, el rubro y el mercado de la empresa. En esta línea, (Windler, Jüttner, Michel, Maklan, & Macdonald, 2017) desarrollaron una

metodología de segmentación para fuerzas de venta de bienes y servicios, en donde el vendedor B2B realiza una oferta personalizada a cada cliente en particular. Esto es el enfoque de la macrosegmentación. Es decir basado en las necesidades del cliente en particular. En el caso de una empresa de servicio puro, no hay muchos cambios, ya que los atributos de los servicios son atractivos para diferentes clientes objetivos

#### 4.1 Pre-segmentación

Como recalcan ([Ritter & Pedersen, 2020](#)), para comenzar a segmentar un mercado, es muy importante tener bien definido lo que es el mercado y diferenciarlo de la industria. Se debe determinar el dinamismo de segmentar este mercado, ósea, si es dinámico o estático. Finalmente, es esencial tener claridad sobre el propósito de realizar el trabajo de segmentación.

Para definir y distinguir el mercado de la industria, nos remontamos al año 1986, donde los autores ([Hlavacek & Reddy, 2015](#)) proponían que la industria se refiere a un amplio grupo de fabricantes que producen una amplia gama de productos relacionados. Un segmento de mercado, en cambio, eson clientes agrupados con requisitos similares y que pueden atenderse con diferentes tecnologías y diferentes ofertas.

El dinamismo de la segmentación es consecuencia de la esencia transformadora de los mercados, que exigen una visión más continua y basada en procesos durante el tiempo en contexto B2B. Como se conoce en la literatura, los mercados son dinámicos por que se componen por cuatro partes, los compradores, los vendedores, los competidores y el contexto de este. Todas estas partes tienden a variar con el tiempo, lo que produce una variación en los segmentos que serán propuestos ([Freytag & Clarke, 2001](#)).

La segmentación tiene un propósito y este es dependiente del contexto ([Heffner, Newman, & Idsardi, 2017](#)) y con esto, que la selección de variables y el método de segmentación deben reflejar el propósito y el problema a resolver. Algunos autores afirman que los propósitos más comunes detrás de sus variables y métodos de segmentación propuestos son: (1) Por estrategia de marketing, (2) Para identificar de segmentos objetivo y planificar futuras ofertas de productos, (3) gestión de valor del cliente potencial, o (4) mejorar el desempeño del vendedor ([Purnomo, 2023](#)). En esa línea, los mismos autores argumentan que los diferentes propósitos tienen diferentes aristas y varían en cuanto a la dificultad de implementación, según el grado en que se necesiten cambios en las actividades, los actores y los recursos de la empresa. Discuten que diferentes propósitos se distinguen entre niveles estratégicos y operativos y por el grado en que se crea valor.

#### 4.2 Segmentación

En base a lo anteriormente propuesto, la clasificación en grupos de los clientes se compone de tres etapas:

##### *Formulación de variables de segmentación*

Permitirá homogeneizar entre clientes pertenecientes a un mismo grupo y heterogeneizar entre grupos de clientes. Las variables más utilizadas para cada enfoque de segmentación propuesto son: Enfoque macro: Tamaño de la empresa; Tipo de industria; Código SIC; Beneficios; Incidencias; Ubicación Geográfica. Enfoque micro: Estrategia de la empresa; Comportamiento de abastecimiento; Proceso de compra; Necesidades; Uso del Cliente; Importancia.

Estas variables de distintos enfoques se pueden combinar para entregar aún más valor a la clasificación en grupos ([Powers & Sterling, 2008](#); [Bommert, Sun, Bischl, Rahnenführer, & Lang, 2020](#)). Más recientemente, se ha utilizado aún más el enfoque de microsegmentación, debido a que se le está dando más importancia al cliente y su comportamiento. Sin embargo, Un punto de crítica surgido de la literatura sobre segmentación, es la escasa orientación sobre cómo y cuándo es apropiado seleccionar diferentes variables, ya que los mercados de negocios son complejos y altamente situacionales ([Steenkamp & Ter Hofstede, 2002](#); [Fuentealba, Flores-Fernández, & Carrasco, 2023](#)).

##### *Modelo de clasificación de grupos*

Existen variados modelos para identificar segmentos de mercados, destacando que la mayoría de los métodos cuantitativos se centran en probar y proponer diferentes enfoques estadísticos, a menudo inspirados en el marketing de consumo ([Steenkamp & Ter Hofstede, 2002](#)), dándole mucha menos importancia a empresas que están en un contexto B2B. Por el contrario, los métodos cualitativos están muy presentes en el proceso de segmentación B2B, y a menudo añaden la perspectiva del profesional. Las aproximaciones cuantitativas, en cambio, son métodos muy diferentes a los cualitativos. Los cuales generalmente abogan por una aproximación basada en la descomposición ([Simkin, 2008](#)).

Con base en la literatura revisada para la identificación de segmentos, se clasifican los modelos en cinco grupos: (a) análisis de red, (b) variables categóricas para análisis de matriz, (c) análisis de conglomerados, (d) análisis de clase latente, y (e) procedimiento de optimización por criterios predefinidos. Usualmente, es posible identificar los segmentos B2B al evaluar diversas variables mediante el análisis de conglomerados. Este es uno de los métodos más utilizados en la literatura de segmentación de mercado, el cual presenta diversas aproximaciones de conglomerados: (a) superpuestos, donde los clientes pueden asignarse a múltiples conglomerados; (b) no superpuestos, donde los clientes se asignan a un único conglomerado; (c) difuso, permitiendo que los clientes se asignen parcialmente a varios conglomerados” (Sheikh, Ghanbarpour, & Gholamiangonabadi, 2019). La modalidad no superpuesta es la más común y se puede llevar a cabo mediante procedimientos tanto jerárquicos y no jerárquicos.

#### *Selección de segmentos objetivo*

Determinar a qué segmentos dirigirse es un aspecto crítico para las organizaciones (Hlavacek & Reddy, 2015). Diversos autores sugieren que este proceso implica evaluar los segmentos, para luego seleccionar y priorizar, obviamente, aquellos alineados con los objetivos de la organización. Muy seguido se emplean numerosos criterios para caracterizar los segmentos identificados, lo que puede resultar en una estrategia de marketing más efectiva y rentable. Identificabilidad, sustancialidad, accesibilidad, estabilidad, capacidad de respuesta y capacidad de acción son ejemplos de dichos criterios (Steenkamp & Ter Hofstede, 2002).

Según (Abratt, 1993) los criterios más comunes con (1) la capacidad de llegar a los compradores en el mercado, (2) el posicionamiento competitivo, (3) el tamaño del mercado, (4) la compatibilidad de los mercados con los objetivos y recursos de la empresa, (5) la rentabilidad, y (6) el crecimiento esperado del mercado. La literatura sugiere que las empresas en contexto B2B deben desarrollar una medida para el atractivo del segmento. Sin embargo, (Freytag & Clarke, 2001) afirman que un segmento que se ve atractivo puede no ser adecuado para la empresa si no puede gestionarse internamente para ganar una posición deseada en el mercado. La razón de seleccionar segmentos objetivos es encontrar una combinación perfecta entre las demandas de cada segmento y el uso óptimo de las capacidades de la empresa. Finalmente, contar con una métrica de segmento atractivo ayuda a los especialistas en marketing B2B a seleccionar los segmentos “correctos” y evitar la tentación de la cobertura total del mercado.

### **4.3 Implementación**

Una adecuada incorporación de segmentos en la estrategia de marketing es frecuentemente descrita como un desafío significativo en el proceso de segmentación industrial (Boejgaard & Ellegaard, 2010; Clarke, 2009). La implementación de la segmentación ha tendido a girar en torno a la problemática de la identificación de segmentos de mercado, la visión sectorizada de un mercado (Simkin, 2008) y/o costos de segmentación. (Dibb & Simkin, 2001) identificaron tres áreas críticas que requieren consideración al implementar un modelo de segmentación: (a) la “infraestructura” existente al comienzo del proceso de segmentación, (b) el proceso de segmentación en sí mismo, y (c) una serie de elementos de implementación, incluyendo la cultura y la reorientación de la fuerza de ventas dentro de la empresa. La literatura, en cambio, identifica varios temas definidos como barreras para la implementación de la segmentación del mercado en contexto B2B, La perspectiva está en: (1) liderazgo y recursos, (2) ajustar las estrategias de marketing y (3) reorganización interna.

#### *Liderazgo y recursos*

Un papel crucial al proporcionar dirección y asignar recursos entre los mercados durante la fase de implementación está en manos de los líderes. Estudios señalan que hacer una segmentación, representa un gran desafío y los gerentes suelen enfrentarse a limitaciones tanto en experiencia como en conocimientos en este ámbito (Cortez et al., 2021). La falta de participación adecuada de la alta gerencia en la ejecución del segmento se aborda en la literatura como un factor que acarrea consecuencias negativas (Dibb & Simkin, 2001). El manejo adecuado de los recursos es esencial para que el cambio realmente se materialice de buena forma. Si bien puede presentar limitaciones durante la implementación. La disponibilidad de recursos actúa como indicador de que el proyecto de segmentación constituye un esfuerzo serio y no meramente un ejercicio de marketing para introducir nuevas ideas en la empresa (Powers & Sterling, 2008). Es responsabilidad del liderazgo poner a disposición y gestionar adecuadamente los recursos, de esta manera, se puede explicar el éxito del nuevo enfoque para segmentar.

#### *Ajustar estrategias de marketing*

La ejecución de planes y estrategias de marketing conlleva, a la formulación de dichas estrategias, la elección de segmentos y la implementación de programas que combinan diversas estrategias de marketing. La literatura propone que la implementación significa convertir los resultados analíticos en planes y estrategias reales

(Boejegaard & Ellegaard, 2010). A su vez la implementación implica una ventaja competitiva dentro del mercado al hacer coincidir las capacidades únicas de la empresa con los requisitos de los segmentos. Esto, obviamente debe documentarse y exponerse para impulsar la adaptación de la nueva estrategia de marketing. (Dibb & Simkin, 2009) señalan que la implementación generara seguramente resistencia, ya que implica dedicar tiempo y conocimiento para ajustar de manera adecuada la estrategia de marketing y segmentación. Según (Dibb & Simkin, 2001) los gerentes argumentaron en contra de la segmentación debido a preocupaciones sobre posibles interrupciones en las ventas, el marketing y la distribución. Por lo tanto, es crucial que los ajustes en las estrategias de marketing minimicen los posibles impactos negativos de una nueva segmentación.

#### *Reorganización interna*

La literatura plantea que la falta de adaptación de las estructuras organizacionales para respaldar las estrategias de segmentación causa problemas en la implementación (Dibb & Simkin, 2009). Las nuevas estructuras de segmentación pueden significar que la empresa deba ver el mercado de un punto de vista distinto y manejar nuevos segmentos de mercado que se superponen a segmentos anteriores. Las empresas son propensas a aferrarse a estructuras organizacionales “antiguas”, a pesar de definir nuevos segmentos de clientes (Boejegaard & Ellegaard, 2010). La literatura reconoce la transformación de agrupaciones organizacionales, por ejemplo, creación de equipos de administración de cuentas clave, el desarrollo de equipos multifuncionales, la adaptación de la fuerza de ventas, la reorganización de los canales de distribución, la combinación de departamentos y la reubicación de grupos de soporte técnico.

Los directivos interpretan las transformaciones en la organización como amenazas a sus roles y autoridad, manteniéndose arraigados a las estructuras preexistentes y justificando su resistencia en función de los costos y la complejidad asociados con la implementación de modificaciones estructurales (Wind & Thomas, 1984). En términos generales, la carencia de investigaciones que analicen el impacto de introducir la segmentación en la empresa a lo largo de un periodo más largo, ha dado como resultado que los investigadores no logren apreciar totalmente el real valor de instaurar una nueva segmentación de mercado, además de los ajustes organizativos necesarios. Sin duda, el contexto, la industria, el tamaño y el propósito de la segmentación de una empresa juegan un papel importante en la tarea de implementación de la segmentación.

## **4.4 Evaluación**

Después de una implementación exitosa de la segmentación, la literatura sugiere evaluar su impacto en diversos tipos de variables de resultado para obtener una ventaja competitiva. La segmentación de mercados B2B necesita de un análisis constante de costo-beneficio que permita justificar segmentación económicamente. Hasta ahora, La segmentación se considera eficaz si conduce a un aumento de la satisfacción del cliente, a un aumento de las ventas y a una mejora de la rentabilidad (Cortez et al., 2021).

#### *Satisfacción del Cliente*

Varios autores sostienen que la segmentación del mercado B2B debe ser según las necesidades del cliente, como requisitos técnicos, características del producto, servicio al cliente o manejo de pedidos, contribuye a determinar la satisfacción del cliente (Zeng et al., 2011). La personalización a cierto nivel se considera un enfoque más efectivo que comercializar una oferta única para satisfacer las necesidades totales del mercado (Powers & Sterling, 2008). La relación entre segmentación y satisfacción se fortalece cuando la atención de la segmentación en los mercados industriales se centra en los consumidores finales. Es ese el momento en que nace El vínculo virtuoso: segmentación-satisfacción (Hlavacek & Reddy, 2015). Sin embargo, es importante destacar que los artículos revisados carecen de pruebas empíricas cuantitativas que demuestren la incidencia de la segmentación del mercado en la satisfacción del cliente.

#### *Desempeño de la fuerza de ventas*

Las capacidades de segmentación se consideran críticas para la estrategia de ventas, donde el marketing identifica y selecciona segmentos objetivo, y la función de ventas es responsable de vender a todas las empresas que conforman un segmento de mercado. (Panagopoulos & Avlonitis, 2009) proporcionan evidencia que muestra que la estrategia de ventas, incluida la segmentación, está altamente relacionada con tres dimensiones del desempeño de la fuerza de ventas: (a) desempeño del comportamiento de la fuerza de ventas, (b) desempeño de CRM de la fuerza de ventas y (c) resultados del desempeño de la fuerza de ventas.

#### *Desempeño financiero de la empresa*

La mayoría de los estudios que analizan la evaluación de la segmentación se centran en evaluar el desempeño financiero a nivel de empresa. Dado que las empresas B2B tienen menos clientes, en comparación con las empresas

B2C, estas se centran en impulsar la rentabilidad de sus clientes. La identificación adecuada de patrones de compra debería ayudar a explicar la rentabilidad de los mercados objetivos (Cortez et al., 2021). El sesgo que existe sobre la segmentación de mercados B2B desde una perspectiva transaccional especialmente cuando los segmentos se crean directamente por niveles de rentabilidad (Mark, Niraj, & Dawar, 2012).

La literatura revisada se basa principalmente en estudios de casos, tanto cuantitativos como cualitativos, para cuantificar los efectos de la segmentación. Sin embargo, se destaca que estos estudios no son suficientes para justificar completamente el valor de la segmentación en las empresas B2B (Powers & Sterling, 2008). Por lo mismo, el impacto de la segmentación del mercado B2B en el desempeño financiero de las empresas sigue sin estar completamente claro.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este texto, se destacan varias oportunidades para futuras investigaciones en el campo de la segmentación de mercados B2B. La comprensión integral y el análisis de la segmentación parecen ser mejor captados mediante enfoques cualitativos en lugar de cuantitativos, dada la naturaleza contextual de este proceso. La segmentación está fuertemente influenciada por el contexto empresarial y la estrategia organizacional actual, lo que favorece la aplicación de enfoques cualitativos. La investigación basada en casos emerge como un método adecuado para abordar los desafíos asociados con la segmentación, especialmente a nivel financiero.

Aunque la metodología propuesta puede generalizarse para la segmentación, es crucial destacar que los procesos de segmentación no son uniformes entre empresas. Esto se debe a las diferencias en el contexto organizacional, la estructura, la propuesta de valor, los mercados objetivo y las necesidades específicas de los clientes. Estos últimos desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de procesos de segmentación de mercado efectivos y rentables. Se sugiere que futuras investigaciones se centren en identificar nuevas variables de segmentación relevantes en mercados de servicios, particularmente en empresas que ofrecen servicios puros (únicamente intangibles).

La evaluación del modelo de segmentación implementado en una empresa presenta desafíos debido a la falta de suficientes estudios basados en la evaluación de segmentos en el contexto B2B. Por lo tanto, se insta a futuras investigaciones a abordar esta brecha y complementar las áreas mencionadas anteriormente en el texto. La necesidad de estudios que evalúen la efectividad de la segmentación en entornos B2B destaca como un área crítica para el desarrollo de conocimientos.

## REFERENCES

- Abratt, R. (1993). Market segmentation practices of industrial marketers. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 79-84. doi: 10.1016/0019-8501(93)90033-4
- Boejgaard, J., & Ellegaard, C. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1291-1299. (Building, Implementing, and Managing Brand Equity in Business Markets) doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.004
- Bolton, R. N., & Myers, M. B. (2003). Price-based global market segmentation for services. *Journal of Marketing*, 67(3), 108-128. doi: 10.1509/jmkg.67.3.108.18655
- Bommert, A., Sun, X., Bischl, B., Rahnenführer, J., & Lang, M. (2020). Benchmark for filter methods for feature selection in high-dimensional classification data. *Computational Statistics & Data Analysis*, 143, 106839. doi: https://doi.org/10.1016/j.csda.2019.106839
- Clabaugh, E. K. (2021). The paratext in the age of its technological reproducibility: Examining paratextuality in modern mass media. *Film, Media & Theatre Dissertations*, 14. doi: 10.57709/22497284
- Clarke, A. H. (2009). Bridging industrial segmentation theory and practice. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16, 343 - 373.
- Cortez, R. M., Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2021). B2b market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415-428.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2001, November). Market segmentation: Diagnosing and treating the barriers. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 609-625. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00127-3
- Dibb, S., & Simkin, L. (2009, 04). Implementation rules to bridge the theory/practice divide in market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 25. doi: 10.1362/026725709X429809
- Fandos-Roig, J. C., Sánchez-García, J., Tena-Monferrer, S., & Callarisa-Fiol, L. J. (2021). Does csr help to retain customers in a service company? *Sustainability*, 13(1). doi: 10.3390/su13010300
- Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2001). Business to business market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 473-486. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00103-0

- Fuentealba, D., Flores-Fernández, C., & Carrasco, R. (2023, abr.). Análisis bibliométrico y de contenido sobre vuca. *Revista Española de Documentación Científica*, 46(2), e354. doi: 10.3989/redc.2023.2.1968
- Gordon, G. L., Calantone, R., & Benedetto, C. A. D. (1993). Business-to-business service marketing: How does it differ from business-to-business product marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8, 45-57.
- Hadjikhani, A., & Laplaca, P. J. (2015). Development of b2b marketing theory..
- Heffner, C. C., Newman, R. S., & Idsardi, W. J. (2017). Support for context effects on segmentation and segments depends on the context. *Attention, Perception, & Psychophysics*, 79, 964-988. doi: 10.3758/s13414-016-1274-5
- Hlavacek, J. D., & Reddy, N. (2015). Identifying and qualifying industrial market segments. *European Journal of Marketing*, 42(3), 294-305. doi: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011
- Lilien, G. L. (2016). The b2b knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.01.003
- Mark, T., Niraj, R., & Dawar, N. (2012, 01). Uncovering customer profitability segments for business customers. *Journal of Business-to-business Marketing - J BUS-BUS MARK*, 19, 1-32. doi: 10.1080/1051712X.2011.593022
- Moon, S., Jalali, N., & Erevelles, S. (2021). Segmentation of both reviewers and businesses on social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102524. doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102524
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2018). Needed b2b marketing capabilities: Insights from the usa and emerging latin america. *International Business Review*, 27(3), 594-609. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.10.008
- Morgan, N. A., Whitley, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2018). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 4-29.
- O'Brien, M., Liu, Y., Chen, H., & Lusch, R. (2020). Gaining insight to b2b relationships through new segmentation approaches: Not all relationships are equal. *Expert Systems with Applications*, 161, 113767. doi: 10.1016/j.eswa.2020.113767
- Panagopoulos, N., & Avlonitis, G. (2009, 11). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 46-57. doi: 10.1016/j.ijresmar.2009.11.001
- Powers, T., & Sterling, J. (2008, 03). Segmenting business-to-business markets: A micro-macro linking methodology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 170-177. doi: 10.1108/08858620810858436
- Purnomo, Y. J. (2023, Aug.). Digital marketing strategy to increase sales conversion on e-commerce platforms. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 54-62. doi: 10.61100/adman.v1i2.23
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.05.014
- Sheikh, A. Y., Ghanbarpour, T., & Gholamiangonabadi, D. (2019). A preliminary study of fintech industry: A two-stage clustering analysis for customer segmentation in the b2b setting. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 197 - 207. doi: 10.1080/1051712X.2019.1603420
- Simkin, L. (2008). Achieving market segmentation from b2b sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 464-474. doi: 10.1108/08858620810901220
- Steenkamp, J.-B. E., & Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185-213. (Market Segmentation) doi: 10.1016/S0167-8116(02)00076-9
- Tsao, Y.-C., Raj, P. V. P., & Yu, V. (2019). Product substitution in different weights and brands considering customer segmentation and panic buying behavior. *Industrial Marketing Management*, 77, 209-220. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.09.004
- Wind, Y., & Cardozo, R. N. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(3), 153-165. doi: 10.1016/0019-8501(74)90025-X
- Wind, Y., & Thomas, R. J. (1984). Segmenting industrial markets. In A. G. Woodside (Ed.), *Advance in business marketing and purchasing* (Vol. 6, p. 59-82). JAI Press Inc.
- Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S., & Macdonald, E. K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60, 173-186. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.03.004
- Zeng, F., Yang, Z., Li, Y., & Fam, K.-S. (2011). Small business industrial buyers' price sensitivity: Do service quality dimensions matter in business markets? *Industrial Marketing Management*, 40(3), 395-404. (Special Issue on Industrial Marketing Strategy and B2B Management by SMEs) doi: 10.1016/j.indmarman.2010.08.008