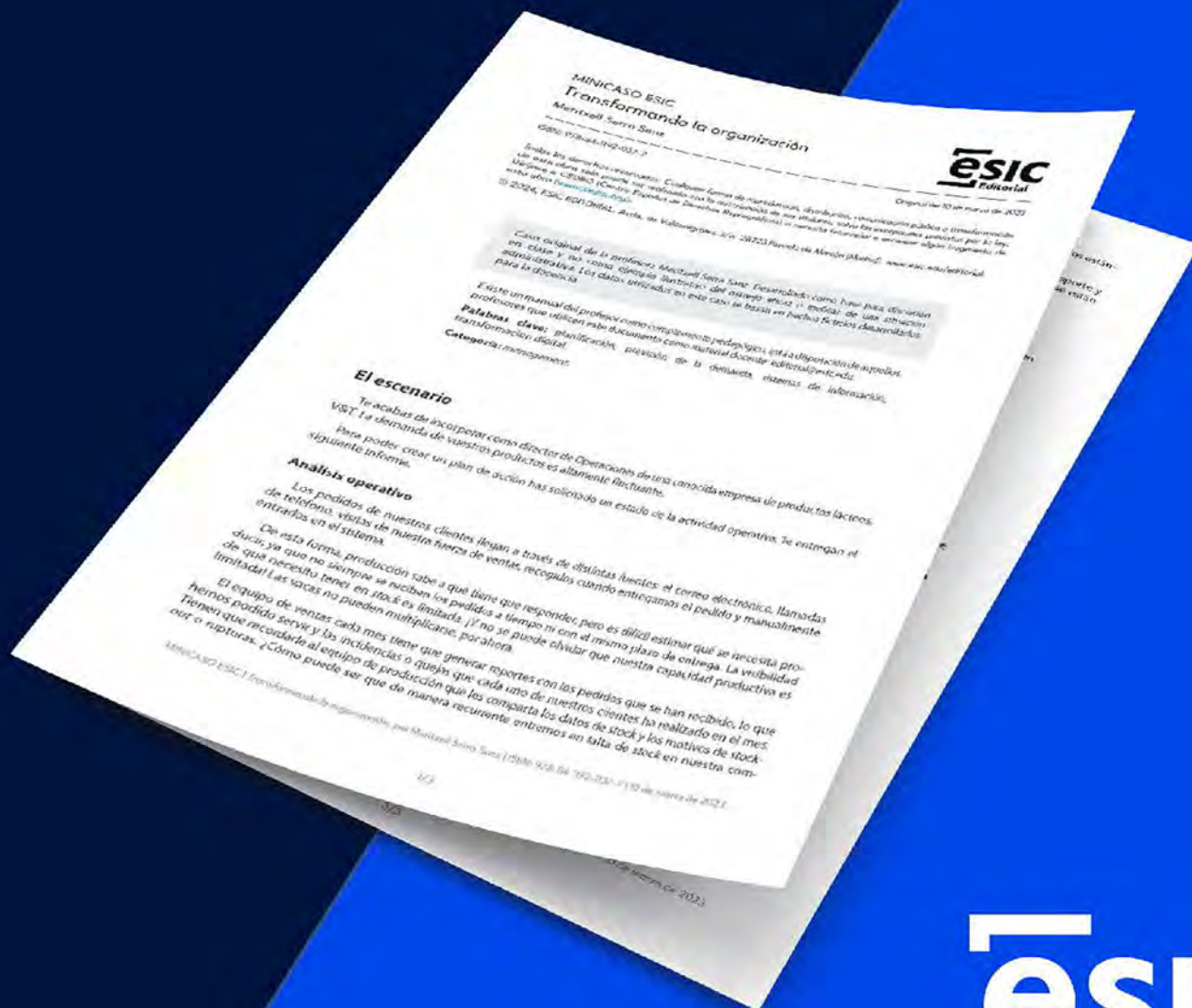


MINICASO ESIC



Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2025, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial.

Caso original del profesor **Luis Hidalgo Pérez**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación estratégica. Los datos utilizados en este caso han sido inventados para facilitar la caracterización de los segmentos propuestos, siendo el reto ficticio y alineado a la consecución de los objetivos de la docencia.

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente: editorial@esic.edu.

Palabras clave: segmentación, RFM, *customer experience*, *e-commerce*, *customer analytics*.

Categoría: segmentación, marketing.

Planteamiento

Sois los miembros del equipo de Customer Experience de una empresa cuyo negocio principal es la venta de productos de moda a través de su plataforma de *e-commerce*. Hace aproximadamente tres meses se incorporó un nuevo responsable para cubrir la vacante que dejó el anterior responsable cuando se jubiló.

Poco después de conocerlos, el nuevo responsable os pidió acceso a la documentación sobre la actividad del departamento y, en concreto, se mostró muy interesado en conocer en detalle los planes de contacto que utilizabais para asegurar una buena experiencia de los clientes de la compañía.

Cuando le explicasteis que únicamente tenáis definido un plan de contacto y que este se aplicaba a todos los clientes de la empresa, se mostró sorprendido y os contó que en otras experiencias laborales que había tenido anteriormente había podido constatar que la satisfacción de los usuarios y el rendimiento de las acciones comerciales y de comunicación aumentaban notablemente cuando se segmentaba el público objetivo de estas y se adaptaba el mensaje y la propuesta de valor a las características y los intereses de sus receptores.

Para ayudarlos a comprender mejor el concepto del que os estaba hablando, os dijo que probablemente vuestra compañía, como la mayoría de las compañías de vuestro sector, debía de tener algunos clientes muy fieles que satisfacían prácticamente todas sus necesidades de moda en la empresa y que en el otro extremo debía de haber otros clientes que solamente compraban vuestros productos de forma puntual. Que seguramente habría un grupo de clientes que solamente compraban los productos cuando estaban

en promoción y otro conjunto que habitualmente compraba indistintamente en vuestra empresa y en otras dos de la competencia.

Continuó su exposición haciéndolos ver que, según su entendimiento, era imposible que la misma comunicación o la misma acción comercial lograra satisfacer a todos esos tipos de clientes, debido a que se encontraban en momentos diferentes de su ciclo de vida y que su relación con la empresa y, por tanto, lo que esperaban de ella era distinta.

Desde el punto de vista de la experiencia del cliente, lo ideal sería disponer de un plan de contactos específico para cada cliente de la compañía, de manera que el diseño del plan pudiese adaptarse al contexto de ese cliente, sus intereses y sus necesidades. Pero, lamentablemente, ni vuestra empresa ni ninguna otra del mundo dispone de los recursos y del músculo necesario para poder operativizar ese enfoque.

La mejor aproximación que se puede realizar a ese escenario ideal consiste en identificar subconjuntos de clientes, de forma que todo cliente de la compañía pertenezca a alguno de los subconjuntos, que cada cliente pueda pertenecer únicamente a uno de los subconjuntos y que los subconjuntos estén conformados de manera que sus miembros sean lo más parecido posible entre ellos y lo más diferente posible de los miembros de otros subconjuntos. Es decir, disponer de una segmentación de la cartera de clientes. El argumento es que si los miembros de un segmento son muy parecidos entre ellos, tendrán circunstancias similares y será posible definir acciones que se adapten a esas circunstancias y tengan un impacto positivo en la mayoría de ellos.

En los días posteriores, el nuevo responsable del equipo logró planificar una reunión con el equipo de Customer Analytics de la compañía en la que les trasladó la necesidad de disponer de una segmentación de clientes en la compañía. Desde el área analítica expusieron los diferentes enfoques técnicos que conocían para construir ese tipo de segmentaciones, y tras explorar las opciones se decidió que la que mejor se adaptaba al contexto era la segmentación RFM.

Dicha segmentación es muy conocida en el sector de *retail* y consiste en utilizar la información proporcionada por tres variables muy relevantes a la hora de entender el tipo de relación que tiene cada cliente con la compañía.

- La R del acrónimo hace referencia a la recencia del cliente, es decir, a cuánto tiempo ha pasado desde que el cliente realizó su última compra.
- La F contempla la frecuencia del cliente, o lo que es lo mismo, el número de veces que el cliente ha realizado compras en un periodo determinado.
- La M contempla el importe acumulado de las compras realizadas (en inglés es *monetary value*) por el cliente en el periodo analizado.

Indudablemente, segmentar a los clientes en función de su comportamiento teniendo en cuenta estas tres variables al mismo tiempo es mucho más potente que utilizar únicamente una de ellas. ¿El valor de dos clientes que han gastado 100 euros en el último año (mismo *monetary value*) es el mismo si sabemos que uno de ellos lo ha hecho hace 3 días y el otro hace 360 días (diferente recencia)? ¿El valor de dos clientes que compraron ayer por última vez es el mismo si sabemos que para uno de ellos ha sido la única compra del último año mientras que el otro ha realizado quince compras diferentes en ese mismo periodo?

El equipo de Customer Analytics ha pasado las últimas semanas recopilando y analizando los datos disponibles en la empresa y ha desarrollado una segmentación de tipo RFM para los clientes de vuestra empresa, y ayer os convocaron a una reunión en la que os comunicaron que la mejor opción que habían encontrado era repartir a los clientes en tres segmentos diferentes y que habían generado un *dashboard* en el que podíais consultar cuántos clientes pertenecían a cada uno de los segmentos y de qué forma se comportaba cada uno de los grupos de clientes con respecto a diferentes puntos de vista relacionados con el tipo de relación que mantienen con la empresa.