CAPÍTULO 01 · DEMANDA

ICP Y ANTI-ICP

TIEMPO
3 a 4 sesiones de 2 horas

PARTICIPAN
dirección, ventas, marketing, generación de demanda, customer success y finanzas

AL TERMINAR TENDRÁS un ICP escrito con criterios que se responden con sí o no, una lista de a quién no vender, tres o cuatro disparadores de compra y una fecha de revisión en el calendario.

01 Por qué importa

El ICP (perfil de cliente ideal) describe las empresas a las que sirves mejor y con las que ganas más. Parece un documento de marketing, pero es el denominador de todo el sistema comercial. La conversión, el ciclo de venta, el importe medio o las bajas se calculan sobre una población de clientes. Si esa población cambia según quién eligió a quién llamar, los números dejan de describir tu negocio.

Y apuntar mal no se corrige con más actividad. El 94 % de los comités de compra B2B ya tiene un proveedor preferido antes de hablar con ningún comercial, y ese proveedor gana alrededor del 80 % de las veces (6sense, *B2B Buyer Experience Report* 2025).

El ICP dice a quién perseguir. El **anti-ICP** da permiso para decir que no. Sin él, los clientes que no encajan entran justo en los trimestres flojos, y se pagan dos veces: al venderlos y al atenderlos.

02 ¿Te reconoces?

- [ ] El ICP está a medias y sin escribir, y cada persona lo interpreta a su manera.
- [ ] No hay una lista de a quién no vender, y acaban entrando clientes que no encajan.
- [ ] Se decide a quién vender por tamaño y sector, sin mirar qué hace que esté lista para comprar.
- [ ] Se vende a la vez a segmentos que compran distinto, y el discurso cambia en cada llamada.
- [ ] El perfil objetivo sigue siendo el del primer año, aunque el producto y el precio ya son otros.

Si has marcado el primero, sigue los pasos en orden. Si no, ve directamente al paso que corresponde a lo que has marcado.

03 Antes de empezar: la prueba de las cinco personas

Pide a cinco personas de áreas distintas que escriban por separado, en tres líneas, cómo es el cliente ideal de la empresa. Leed las respuestas juntas en la primera sesión.

EN TARSIO

Marta, la CEO, escribió «industria mediana con ganas de digitalizarse». Lucía, de generación de demanda, «cualquier fabricante de más de 20 empleados». Sara, de customer success, «plantas con alguien dedicado a mantenimiento; si no, la implantación se atasca». Cinco respuestas, cinco clientes distintos. Sara era la única que describía algo que se pudiera comprobar antes de firmar.

Para la primera sesión, prepara también el listado de clientes firmados en los últimos tres o cuatro años, **incluidos los que se han dado de baja**.

04 Pasos

PASO 1 Compara a tus mejores clientes con los peores

1. Para cada cliente, anota tres tipos de datos:
   - **De empresa:** sector y tamaño.
   - **De relación:** margen y cuánto tiempo lleva o estuvo como cliente.
   - **De situación:** quién impulsó la compra, qué usaban antes y qué les hizo moverse.

   Los de situación casi nunca están escritos. Los reconstruyen en la sesión quien vendió la cuenta y quien la atiende hoy.
2. Ordena por margen acumulado. Separa la cuarta parte de arriba y la de abajo, y deja fuera la mitad del medio.
3. Busca lo que es muy frecuente en un grupo y raro en el otro. Anótalo como hipótesis. Con una docena de clientes por grupo, sólo cuentan las diferencias evidentes: si hace falta una calculadora para verla, probablemente no existe.

> ERROR TÍPICO fijarse sólo en sector y tamaño. Son las variables que usa todo el mundo para segmentar y, precisamente por eso, las que menos distinguen a un cliente bueno de uno malo.

EN TARSIO

Compararon los 12 mejores y los 12 peores de los 48 clientes firmados desde 2022. Los mejores eran, casi todos, los que habían pasado de una primera venta de 10.000 € a más de 30.000 € al año:

	MEJORES 12	PEORES 12
Tienen al menos 2 técnicos de mantenimiento propios	11	3
Venían de otro software, no de Excel o papel	9	2
La compra la impulsó el responsable de mantenimiento	10	4

El sector apenas separaba los grupos. Lo que sí apareció fue un patrón entre los peores: 5 eran plantas de menos de 25 empleados firmadas después de la subida de precios de 2024, y 4 se dieron de baja en la primera renovación sin haber ampliado nada.

PASO 2 Escribe el ICP con criterios de sí o no

Escribe entre cinco y ocho criterios en tres capas:

- **Empresa:** lo que se sabe desde fuera.
- **Situación:** cómo están hoy y quién impulsa la compra.
- **Disparadores:** lo que ha cambiado y les pone en disposición de comprar (paso 3).

Marca cada criterio como obligatorio o preferente. Ninguno puede ser un adjetivo: si dos personas pueden responderlo de forma distinta, reescríbelo.

ASÍ NO	ASÍ SÍ
Empresas medianas	Entre 30 y 250 empleados en la planta
Con ganas de digitalizarse	Ya usan algún software para esta función
Con un equipo maduro	Al menos una persona dedicada a tiempo completo a la función

Pon el ICP donde se toman las decisiones: la ficha de cuenta del CRM o la hoja de la lista de cuentas. En una carpeta compartida no lo consulta nadie.

EN TARSIO

Empresa: planta de fabricación en España de 30 a 250 empleados (obligatorio). *Situación:* al menos 2 técnicos de mantenimiento propios (obligatorio); vienen de otro software (preferente); la compra la impulsa el responsable de mantenimiento (preferente).

PASO 3 Define tres o cuatro disparadores

Tamaño y sector dicen quién podría comprarte algún día, no quién puede hacerlo este trimestre. Un disparador es un cambio que cumple tres condiciones:

- se ve desde fuera,
- está ligado al problema que resuelves,

- y aparece en varios de tus mejores clientes.

Prioriza la lista de cuentas por disparador. Cada vez que una cuenta suba de prioridad, apunta qué disparador fue y en qué fecha. Dentro de un año sabrás cuáles aciertan.

> ERROR TÍPICO elegir señales que son ciertas pero no se ven desde fuera, como «están descontentos con su proveedor». Eso no sirve para priorizar; es una pregunta para la primera reunión.

EN TARSIO

(1) Nueva dirección de planta o de mantenimiento en los últimos 12 meses. (2) Auditoría de certificación de calidad o seguridad alimentaria en los próximos 6 meses. (3) Ampliación de línea o nave nueva. (4) Ofertas de empleo para técnicos de mantenimiento. Cada lunes, el SDR revisa estas fuentes y sube a la parte alta de la lista las cuentas con una señal nueva.

PASO 4 Escribe el anti-ICP

Vuelve a los peores clientes y pregunta en cada caso qué se podía haber sabido antes de firmar. Convierte cada respuesta en una pregunta de sí o no y quédate con entre cuatro y seis. Si una cuenta responde «sí» a cualquiera, se descarta. Las excepciones las aprueba una sola persona y quedan apuntadas.

Coloca el anti-ICP donde se decide aceptar una reunión o abrir una oportunidad.

> ERROR TÍPICO escribir lo contrario del ICP («no son del sector»). El anti-ICP tiene que recoger lo que *parece* encajar y luego sale mal.

EN TARSIO

Se descarta si: ¿tienen el mantenimiento subcontratado entero? · ¿el responsable de mantenimiento no ha participado después de la primera reunión? · ¿son filial de un grupo con sistema de mantenimiento corporativo? · ¿quieren sólo la licencia, sin implantación? Andrés lo puso como casillas obligatorias en la primera etapa del CRM.

PASO 5 Elige un segmento principal

Si tus mejores clientes forman grupos que **compran de forma distinta** (decide otra persona, el ciclo o el precio son diferentes, llegan por otros canales), no tienes dos segmentos de un negocio: tienes dos negocios. Elige uno como principal para los próximos dos o tres trimestres. El otro se atiende si llega, pero no se persigue. Deja escrito qué dejas de hacer y qué tendría que pasar para reabrirlo.

EN TARSIO

Las contratas de mantenimiento compraban por técnico y en licitaciones, con otro ciclo y otro interlocutor. Decisión: plantas propias como segmento principal durante 2026. Se reabre si en dos trimestres seguidos llegan solas al menos tres contratas y dos firman al precio de tarifa.

PASO 6 Ponle versión y fecha de revisión

El ICP envejece porque cambia la empresa, no el mercado: sube el precio, se amplía el producto y el cliente al que puedes atender bien se desplaza. Pon versión y fecha al ICP y al anti-ICP, y deja las revisiones en el calendario hoy mismo:

- **Cada trimestre:** qué clientes entraron y no debían, y qué excepciones se aprobaron.
- **Cada año:** el ICP completo contra la cartera real.
- **Antes de cualquier cambio de precio o de oferta:** revisar a quién va dirigida.

EN TARSIO

La versión de 2019 («industria de más de 20 empleados») seguía en la web y en la presentación comercial después de subir precios en 2024. De ahí salieron las plantas pequeñas que se dieron de baja.

05 Cómo saber que funciona

Con 30 o 40 oportunidades al año, un solo cliente mueve cualquier porcentaje varios puntos. Por eso aquí se cuentan comportamientos, no porcentajes. Revísalos una vez al mes:

- **Oportunidades abiertas sin los criterios del ICP rellenados.** Deberían ser cero.

- **Cuentas descartadas por el anti-ICP, con su motivo.** Un trimestre sin ningún descarte significa que no se aplica o que las preguntas no sirven.
- **Excepciones aprobadas.** Pocas, y nunca como salida para los trimestres flojos.
- **Prueba de las cinco personas repetida a los tres meses.** Las cinco respuestas deberían usar los mismos criterios.

06 En España

- **CNAE:** sirve para una primera criba, no como criterio. Muchas empresas tienen un código que no describe lo que hacen hoy.
- **Tamaño por centro de trabajo:** una empresa de 600 empleados con cinco plantas pueden ser cinco cuentas.
- **BORME y resoluciones de subvenciones:** publican nombramientos, ampliaciones de capital, fusiones y ayudas a la inversión con nombre de empresa. Varios de esos datos son disparadores que puedes vigilar sin coste.

07 Qué desbloquea

Con el ICP escrito ya tiene sentido trabajar la lista de cuentas (**capítulo 2**), el mensaje por perfil (**capítulo 3**), la entrada por la web y en frío (**capítulos 4 y 5**), las recomendaciones y los partners (**capítulo 6**) y los criterios de cualificación (**capítulo 7**).

Siguiente capítulo: 2 · Datos y universo de cuentas.

Revenue Optim

¿Prefieres que lo miremos contigo?

Haz el autodiagnóstico gratuito en **revenue-optim.vercel.app/autodiagnostico** o agenda una llamada de 30 minutos, sin presión de venta, en **revenue-optim.vercel.app/llamada-de-encaje**.

ANEXO

Hoja de trabajo

Rellénala durante las sesiones. Puedes imprimir esta página por separado.

ICP · versión _____ · fecha _____ · responsable _____

CAPA	CRITERIO (SE RESPONDE SÍ O NO)	OBLIGATORIO / PREFERENTE
Empresa		
Empresa		
Situación		
Situación		
Situación		

DISPARADOR	DÓNDE SE VE	QUIÉN LO VIGILA Y CADA CUÁNTO

Anti-ICP. Se descarta la cuenta si responde **sí** a cualquiera de estas preguntas:

PREGUNTA	QUÉ CLIENTE PASADO LA JUSTIFICA
¿	
¿	
¿	
¿	

Segmento principal: _____ · **Qué dejamos de hacer:** _____ · **Se reabre si:** _____

Revisiones en el calendario: trimestral _____ / anual _____