CAPÍTULO 02 · DEMANDA

CUENTAS OBJETIVO Y BOOK OF BUSINESS

TIEMPO
3 a 4 sesiones de 2 horas, más el trabajo de construir la lista

PARTICIPAN
generación de demanda, ventas, marketing, quien administre el CRM y alguien de finanzas o administración

AL TERMINAR TENDRÁS una regla de deduplicación escrita, el CRM sin duplicados, un universo de cuentas construido sobre tu ICP, el reparto de ese universo en books por persona y una rutina de actualización y enriquecimiento ligada a la revisión de esos books.

01 Por qué importa

Lo más caro que tienes es el tiempo de tu equipo comercial. Cada semana, cada persona va a dedicarlo a un puñado de cuentas. La única pregunta que importa en este capítulo es si esas son las mejores cuentas que podrías estar trabajando.

Casi nunca lo son, y el motivo no suele ser la falta de ganas. Es que el trabajo se escapa por sitios que nadie mira: dos personas trabajando la misma empresa sin saberlo porque está duplicada en el CRM; alguien prospectando en frío una cuenta que ya tiene una oportunidad abierta, o que ya es cliente de otro servicio; horas puestas en empresas que dejaron de encajar en el ICP hace dos años; y cuentas buenas que nadie toca porque no están en la lista de nadie. Ninguna de esas pérdidas aparece en un informe. Se pagan en semanas de equipo.

Todas tienen la misma raíz: no hay un universo de cuentas único, limpio y repartido, sino listas sueltas que cada uno va manteniendo por su cuenta. Y el primer requisito para que ese universo exista es poder reconocer que dos fichas son la misma empresa.

Hay un segundo motivo, menos visible. Una lista que se rehace cada trimestre no acumula nada: quién respondió, quién dijo «ahora no» y quién cambió de responsable se tira entero, y vuelves a pagar el coste de descubrir las mismas cuentas. Como la mayoría de las empresas de tu mercado no está comprando en un trimestre cualquiera, casi todo el valor está en volver en el momento correcto. Y volver exige recordar.

El orden importa: primero la clave, después la limpieza, después el universo. Si limpias antes de fijar la clave, volverás a tener duplicados en seis meses.

02 ¿Te reconoces?

- [ ] No hay un campo que identifique de forma única a cada empresa, y la deduplicación depende de cómo esté escrito el nombre.
- [ ] La lista de cuentas objetivo se rehace desde cero cada trimestre, y el trabajo anterior se pierde.
- [ ] La misma empresa está varias veces en el CRM y cada ficha la lleva una persona distinta.
- [ ] Los datos se enriquecieron una vez y nadie los ha vuelto a revisar desde entonces.
- [ ] Se contacta cuando hay hueco en la agenda, no cuando la cuenta da una señal de movimiento.
- [ ] Cada persona trabaja las cuentas que se ha ido quedando, sin un criterio de reparto ni una revisión periódica.

03 Antes de empezar

Necesitas tres cosas sobre la mesa:

- **El ICP y el anti-ICP del capítulo 1.** Sin ellos no hay universo posible, sólo una lista larga de empresas.
- **El listado completo de cuentas del CRM**, exportado a una hoja de cálculo.
- **El listado de clientes del sistema de facturación.**

Los dos últimos no van a coincidir, y esa diferencia es parte del diagnóstico.

Decide también quién es el propietario del universo. No es una tarea compartida: es de una persona, con nombre y apellidos, normalmente quien dirige generación de demanda.

04 Pasos

PASO 1 Define la clave de deduplicación

No se trata de elegir un campo por decreto, sino de decidir qué combinación identifica de forma inequívoca a una empresa **en tu negocio** y dejarlo escrito.

El identificador fiscal es la opción más limpia cuando existe y es estable, porque es determinista, no cambia y ya está en tu sistema de facturación. Pero no siempre sirve solo: en grupos y holdings, la sociedad que factura puede no ser la que compra, y la misma cuenta comercial puede acabar con dos identificadores distintos. El dominio web tampoco basta por sí mismo, porque hay empresas sin dominio propio y grupos que comparten uno.

Lo que importa es que la clave cumpla tres condiciones: que **exista siempre**, que **no cambie** y que **todo el mundo la aplique igual**.

1. Elige la clave. Puede ser un campo o la combinación de dos o tres, por ejemplo nombre normalizado más país, o identificador fiscal más país.
2. Si usas el nombre, escribe la regla de normalización: mayúsculas, tildes, puntuación y formas societarias.
3. Decide qué haces con los grupos empresariales: lo habitual es una cuenta por entidad que compra y una relación de matriz, en lugar de una cuenta por marca o por sociedad que factura.
4. Haz obligatorios los campos que forman la clave y escribe la regla en una línea, donde se crean las cuentas.

> ERROR TÍPICO dar por hecho que el CRM ya deduplica. La mayoría deduplica por nombre o por dominio, con los problemas de arriba, así que la regla hay que decidirla y configurarla.

PASO 2 Deduplica, en este orden

Con la clave ya fijada, limpia:

1. **Regla de supervivencia:** qué ficha gana y qué campos se conservan de las demás. Normalmente gana la que tiene la relación comercial más reciente, pero se conservan el histórico y los contactos de todas.
2. **Fusiona primero la cartera activa.** Es donde el duplicado cuesta dinero hoy.
3. **Deja una validación al crear cuentas nuevas**, para que no vuelvan a entrar.
4. **Asigna la propiedad por cuenta, no por oportunidad.** Si dos personas pueden abrir oportunidades en la misma empresa sin verse, el duplicado vuelve por la puerta comercial.

> ERROR TÍPICO limpiar antes de fijar la clave. Es trabajo que se repite entero en seis meses.

PASO 3 Construye el universo sobre el ICP y repártelo en books

Este es el paso que sostiene el capítulo, y el que más se suele hacer mal.

El universo no es «todas las empresas del sector». Construir el mercado entero es inabordable, sobre todo en pymes: hay cientos de miles de empresas, las fuentes son incompletas y mantener eso al día no lo paga nadie. El universo es **el conjunto de empresas que cumplen los criterios del ICP**, y por eso el capítulo 1 va antes que este. Cada filtro que aplicas tiene que poder justificarse señalando un criterio escrito del ICP o una condición del anti-ICP. Si un filtro no sale de ahí, sobra.

Eso obliga además a que los criterios del ICP se puedan observar desde fuera. Si un criterio sólo se puede confirmar hablando con la empresa, no sirve para construir el universo: sirve para cualificar más adelante.

Separa dos cosas que suelen estar mezcladas:

- **El universo.** Todas las empresas que cumplen el ICP. Se construye una vez y se mantiene con altas, bajas y cambios de estado. Tiene propietario y fecha de última revisión.
- **La lista de trabajo.** A quién se toca ahora. Sale del universo y cambia cada trimestre.

El reparto en books. La lista de trabajo no es una lista común: se reparte en un book por persona, el conjunto de cuentas del que cada comercial o SDR es responsable. Es uno de los puntos más difíciles de RevOps, porque tiene que cumplir

tres cosas a la vez: que nadie trabaje la cuenta de otro, que los books sean comparables entre sí y que se revisen con una frecuencia fija.

Al componer cada book, equilibra dos tipos de cuenta:

- **Cuentas nuevas**, que entran al book porque han dado una señal o porque nunca se han tocado.
- **Cuentas ya trabajadas**, que vuelven para reactivarse porque ha llegado la fecha que se apuntó, ha cambiado el interlocutor o ha aparecido una señal nueva.

Esa mezcla es lo que evita los dos extremos habituales: quemar cuentas nuevas sin volver nunca a las anteriores, o insistir siempre sobre las mismas.

Lo que se guarda en la cuenta es lo que hace posible todo esto: el resultado de cada intento, el motivo y **la fecha en que vuelve a estar disponible**. Eso convierte un «ahora no» en información en lugar de en un callejón sin salida.

Con el universo estable puedes responder a una pregunta que sin él es imposible: qué parte de tu mercado accesible has tocado. Sin él sólo puedes decir cuántos correos has enviado.

A este tamaño el universo cabe en una hoja de cálculo bien construida, siempre que la clave sea estable.

> ERROR TÍPICO construir el universo y repartirlo una vez, y no volver a tocarlo. Un book sin revisión periódica se convierte en propiedad privada: las cuentas que nadie trabaja siguen bloqueadas a nombre de alguien.

PASO 4 Actualiza el universo contra los criterios del ICP

Actualizar no es volver a comprar datos. Es comprobar si **cada cuenta sigue perteneciendo al universo**, porque los criterios que la metieron pueden haber dejado de cumplirse.

Una cuenta puede salir del universo porque ha crecido o encogido fuera del tamaño del ICP, porque ha cambiado de actividad, porque la ha comprado un grupo que entra en el anti-ICP o porque ha cerrado. Y al revés: empresas que no cumplían pueden cumplir ahora. Si eso no se revisa, el universo se va llenando de cuentas que ya no encajan, y el equipo trabaja una lista que dejó de describir a tu cliente.

- Revisa cada trimestre **la parte del universo que se va a trabajar**, no las miles de cuentas de golpe.
- Comprueba los criterios del ICP uno a uno, no el conjunto «a ojo».
- Marca las cuentas que salen, con el motivo. Salir del universo no es borrarlas.
- Guarda en la cuenta la **fecha de última comprobación**, para que la antigüedad del dato se vea antes de usarlo, no después.

El dato de las personas caduca por su cuenta, con la rotación y las reorganizaciones. El dato caducado es el problema principal para el 41 % de las organizaciones (Validity, 2020), y el coste no es sólo el correo que rebota: los rebotes degradan la reputación de tu dominio como remitente, así que el dato viejo hace que deje de llegar también el bueno. Verifica justo antes de enviar y retira lo que no pase la verificación.

PASO 5 Enriquece con señales sólo si van a mover algo

Este paso es la continuación del anterior, no un capítulo aparte. Mantener un universo enriquecido con señales de compra cuesta dinero y tiempo, así que sólo tiene sentido si esas señales **deciden algo concreto**: normalmente, qué cuentas entran o salen de cada book en la siguiente revisión.

Si las señales no cambian el reparto ni la prioridad, no las enriquezcas: será un campo más que nadie mira.

1. **Liga el enriquecimiento al calendario de revisión de los books.** Se enriquece justo antes de recomponerlos, no de forma continua.
2. **Enriquece sólo el tramo del universo que va a entrar en juego**, no el universo entero. Es lo que mantiene el coste bajo control.
3. **Coge las señales de los disparadores del capítulo 1.** Tres o cuatro que de verdad se vayan a vigilar.
4. **Registra la señal que motivó la entrada en el book**, con la fecha. Dentro de un año sabrás qué señales predicen y cuáles no.

Asume que el coste por cuenta enriquecida puede ser alto. La forma de que salga a cuenta es la frecuencia y el alcance: pocas cuentas, en el momento en que se va a actuar sobre ellas.

> ERROR TÍPICO comprar señales de intención de terceros para saltarse el trabajo anterior. Si sólo una pequeña parte de las cuentas está en mercado, incluso una señal razonablemente buena produce más falsos positivos que aciertos, y a tu volumen el dato comprado no llega a masa crítica. La señal que sirve es la tuya y la pública.

05 Cómo saber que funciona

- **Cuentas creadas sin los campos de la clave.** Deberían ser cero. Si no lo son, los campos no son obligatorios de verdad.
- **Duplicados detectados al mes.** Deberían bajar hasta casi desaparecer. Si vuelven a subir, la validación no está funcionando.
- **Cuentas del universo con fecha de última comprobación.** Es lo que mide si el universo se mantiene o se está quedando viejo.
- **Cuentas que entran y salen del universo cada trimestre, con su motivo.** Si no sale ninguna nunca, no se está revisando.
- **Composición de cada book:** cuántas cuentas nuevas y cuántas de reactivación. Si un book es sólo de un tipo, el equilibrio del paso 3 no se está aplicando.
- **Cuentas que entran al book con una señal registrada.** Cuenta cuántas de cada diez la tienen.
- **Revisiones de book celebradas en fecha.** Si se mueven en el calendario, el universo deja de circular y los books se congelan.
- **Cobertura del mercado accesible.** Qué parte del universo se ha tocado alguna vez. Este número no existe hasta que el universo es estable.

06 En España

- **El identificador fiscal es la mejor clave cuando sirve.** Es determinista, obligatorio y ya está en facturación. Es además la entrada a los registros mercantiles y a las bases de datos empresariales españolas. Cuidado en grupos: la sociedad que factura puede no ser la que compra.
- **Las cuentas depositadas en el Registro Mercantil** dan facturación, plantilla, antigüedad y solvencia de empresas que no aparecen en ninguna base global. Para pyme española son mejor fuente que cualquier proveedor internacional.
- **El CNAE sirve para construir el universo de partida**, no para filtrarlo. Muchas empresas están dadas de alta con un código que no describe lo que hacen hoy, así que la criba por CNAE siempre necesita una segunda pasada.
- **La cobertura de los proveedores globales está sesgada.** Construyen su base sobre señales digitales que una empresa pequeña, no tecnológica y de provincias apenas emite. El hueco no es aleatorio: cae justo sobre el perfil que para muchas empresas españolas de servicios es el de mejor encaje y menos competencia. Compruébalo sobre tus propias cuentas antes de fiarte, separando el resultado por tamaño y por provincia.

07 Qué desbloquea

Con el universo construido, repartido y actualizado ya puedes trabajar el motor de entrada en frío (**capítulo 5**), porque hay a quién escribir y cuándo; las recomendaciones y los partners (**capítulo 6**), porque sabes qué cuentas pedir; el ritmo operativo (**capítulo 15**), porque la revisión de books es una de sus reuniones fijas; y más adelante la unidad económica y la retención (**capítulo 14**), porque el cruce con facturación ya es posible.

Siguiente capítulo: 3 · Mensaje y prueba.

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.

Clave y propiedad

DECISIÓN	RESPUESTA
Campos que forman la clave	
Regla de normalización	
Qué hacemos con los grupos empresariales	
Regla de supervivencia al fusionar	
Propietario del universo	

Universo · fecha de construcción _____ · última revisión _____

FILTRO APLICADO	CRITERIO DEL ICP QUE LO JUSTIFICA	CUENTAS QUE QUEDAN
Punto de partida		
Universo		

Books

PERSONA	CUENTAS EN EL BOOK	NUEVAS	DE REACTIVACIÓN	PRÓXIMA REVISIÓN

Señales que vigilamos

SEÑAL	DÓNDE SE CONSULTA	QUÉ DECIDE	CUÁNDO SE ENRIQUECE

Actualización: se revisa _____ · se comprueban los criterios _____ · se verifican los contactos antes de _____