

EXECUTIVE BUSINESS MENTORING

Colección PYMES

Cuadernos de Gestión

Cuaderno 3.1

cualifica tu cartera de
clientes en 7 pasos

Pedro Válladolid

EXECUTIVE BUSINESS MENTORING

Velázquez 12.4a. 28001 Madrid





Contenido

1.- Situación actual y la justificación del método.....	2
2.- El método y los pasos a dar.	3
• Paso 1.....	3
• Paso 2.-.....	3
• Paso 3	3
• Paso 4	4
• Paso 5	4
• Paso 6	6
• Paso 7	6
3.- Consideraciones para la elección.	6
4. Ejemplos de nichos	7

Revisión: 2020



1.- Situación actual y la justificación del método

Tras el estudio de la Cartera de Clientes de dos ejercicios anteriores al actual, hemos llegado a determinar, cuáles han sido los nichos de actividad que han hecho posible esa Cartera.

Pongamos un ejemplo de una industria de automatización de procesos, quien tras analizar su cartera concluye que sus nichos, ordenados en función de su aportación a la cifra de ventas en el último ejercicio, son los siguientes:

1. **AB.** Industria de la Alimentación y Bebida. Índice de participación sobre ventas. I.P./V = 68.82%
2. **AA.** Industria de la Alimentación Animal. I.P./V = 14.97%
3. **Pap.** La industria Papelera. I.P./V = 11.42%
4. **Aer.** Industria Aérea. I.P./V = 4.73%
5. **Qui.** La industria Química. I.P./V = 0.05%

No obstante, lo que da valor a un negocio y lo convierte en atractivo para otros ojos, no es la situación actual del mismo, ni la historia que nos ha conducido hasta él. Tan solo dan valor a mi empresa y negocio las buenas expectativas de futuro, y estas tienen todo que ver con las **tendencias**.

En relación a esas expectativas relacionadas con clientes encuadrados en nichos, resulta prioritario *determinar cuáles son los nichos específicos* en los que poner el foco, para centrar sobre ellos nuestros esfuerzos comerciales y de ventas.

En condiciones normales esos esfuerzos los solemos destinar allá donde nos lleva la inercia. Y esa inercia la concreta la costumbre, la intuición y la comodidad, sin más reflexión sobre el tema y sin pensar en el mejor aprovechamiento de los recursos escasos que empleamos en nuestros esfuerzos de prospección y fuerza de venta en general.

A la hora de repartir recursos asignados a clientes y ventas (tiempo y dinero), deberemos determinar las prioridades y las cantidades.



2.- El método y los pasos a dar.

Un ejemplo de sistema para lograr una lógica priorización de Nichos podría ser el siguiente:

- ✓ **PASO 1.-** Determinación de Nichos actuales. P. ej. : AB, AA, Pap, Aer y Qui.
- ✓ **PASO 2.-** Valorar la trascendencia de cada Nicho a través de dos parámetros: El que nos muestra la **Oportunidad** de centrarnos en un determinado Nicho, y el parámetro que nos mostrará la **Accesibilidad** que tenemos a dicho Nicho.
- ✓ **PASO 3.-** En cuanto al parámetro **Oportunidad**, toda oportunidad es sobrevenida del exterior de la empresa y es parte del análisis DAFO. La Oportunidad la podríamos parametrizar valorando dos de las características fundamentales del nicho sometido a consideración:

- **Madurez. Relacionada con la oferta.** Madurez en cuanto a que es (o no) un nicho objetivo de mi competencia en el que operan, y que en función de la cantidad de oferta permite (o no) un buen margen.

El que sea un Nicho muy maduro debería adjudicarle una muy mala puntuación.

Un nicho muy maduro solo cabría planteárselo como objetivo y destinar en él recursos para su promoción y difusión, si diéramos con una variedad novedosa del producto o servicio y capaz de generar gran valor al consumidor a diferencia de mi competencia, o pudiera reducir costes por haber dado con un input más barato y sustitutivo de los utilizados, todo ello considerando que mi competencia no podrá replicar con facilidad y agilidad mis ventajas.

Salvo en esos casos, una madurez muy alta sería motivo suficiente para pensar el dejar de emplear recursos y tiempo en la promoción y difusión del nicho.

- **Cantidad. Relacionada con la demanda.** No se trata de valorar si la cantidad de clientes potenciales de ese nicho es amplia, sino de las expectativas de crecimiento de la demanda y nuevos clientes potenciales que puedan incorporarse en un corto espacio de tiempo. Si nuestro nicho es una industria que exige enormes inversiones, tiene una importante barrera de entrada que contribuirá a que las expectativas de crecimiento en cuanto al número de operadores sean menores.

Un nicho que se pueda considerar como monopolista e incluso oligopolista, merecería que nos pensásemos mucho el invertir esfuerzos en él (no quiere decir que no lo trabajemos y potenciemos, pero nuestro mensaje debería ir dirigido a la captación de clientes de mayor demanda.



✓ **PASO 4.-** En cuanto al parámetro **Accesibilidad** está relacionado con el ámbito interno de la empresa y también en parte es objeto de estudio de un análisis DAFO. Parametrizar la Accesibilidad nos lleva a considerar y valorar dos aspectos fundamentales y consustanciales del nicho sometido a examen:

- **Capacitación.**
 1. En cuanto a conocimientos (capacidad técnica) y medios materiales (capacidad económica) de que dispone la empresa y su gente para atender las demandas del Nicho; y
 2. Experiencia demostrable, ya que esta es factor determinante a la hora de toma de decisiones, aun así, puede ser suplida esa experiencia con buenas propuestas que demuestren capacidad sobrada. La capacitación no es sobrevenida, es algo que se puede impulsar por decisión de la dirección. A la hora de considerar la capacitación no debemos olvidar el poder de la formación.
- **Cercanía.** Que el aterrizaje en ese concreto mercado sea posible ya que disponemos de contactos y relaciones que nos facilitarían esa posibilidad de promoción y difusión de nuestro producto o servicio en ese concreto mercado. El no disponer en la actualidad de esa cercanía no es motivo de abandono. Tan solo se trata de tenerlo aparcado, toda vez que, en un momento futuro, puede surgir una amistad, un contacto que nos facilite la cercanía (entrada) y solo entonces centrarnos en su decidida promoción y difusión.

A la hora de valorar adecuadamente todas y cada una de las exigencias deberíamos pensar en una escala numérica que propiciara claridad. Que mejor que valorar del 0 al 10, donde el 0 es puntuación mínima, y 10 máxima:

- M.A.: Muy Alta. Intervalo de puntuación: De 8 a 10.
- A.: Alta. Puntuación: 7 u 8. Intervalo de puntuación: De 6 a 8.
- P.: Prudente. Intervalo de puntuación: De 4 a 6.
- B.: Baja. Intervalo de puntuación: De 2 a 4.
- M.B.: Muy Baja. Intervalo de puntuación: De 0 a 2.

Solo en el caso de la Madurez, las siglas de la baremación y los dígitos se interpretarían de manera contraria: El 0 sería puntuación máxima de madurez y al referirnos al 10 interpretaríamos al Nicho como muy joven y acompañado de excelente margen:

- M.A.: Muy Baja madurez. De 8 a 10.
- A.: Baja Madurez. De 6 a 8.
- P.: Prudente Madurez. De 4 a 6.
- B.: Alta Madurez. De 2 a 4.
- M.B.: Muy Alta Madurez. De 0 a 2.

✓ **PASO 5.-** Acto seguido nos plantearíamos puntuar según esos criterios los aspectos reseñados para medir la oportunidad, o sea, madurez y cantidad,



sacando la media aritmética (o la que estime oportuno) de ambas puntuaciones. E igualmente con la accesibilidad, todo ello según muestra el siguiente cuadro:

NICHOS	OPORTUNIDAD			ACCESIBILIDAD		
	MADUREZ	CANTIDAD	MEDIA	CAPACITACIÓN	CERCANÍA	MEDIA
A y B						
A A						
Aer						
Pap						
Qui						

VALOR: Tipo de relación (operación matemática) que relaciona las dos columnas anteriores. Suma, media aritmética o ponderada,...

Tras ello, y con la finalidad de facilitar las decisiones, lo encajamos en un sistema de ejes cartesianos, donde de forma muy visual podemos apreciar las prioridades, al asignarle a cada Nicho un punto concreto en la Matriz o Mapa de Priorización resultante.





De esta forma tan gráfica, podemos determinar el orden de prioridad que concedemos a cada uno de los nichos sometidos a valoración.

- ✓ **PASO 6.-** Deberíamos pensar en nuevos Nichos a los que dedicar atención y que, hoy por hoy, no hemos hecho intento alguno de penetración, siendo sus expectativas de negocio bastante atractivas.

- ✓ **PASO 7.-** Es la hora de tomar decisiones y elaborar Planes de Acción específicos, con el fin de una certera utilización de nuestros recursos escasos (tiempo y dinero).

3.- Consideraciones para la elección.

Son dos las variables que estamos barajando a la hora de tomar la decisión de dedicar esfuerzos a un Nicho específico o no: Oportunidad y Accesibilidad.

Y es aquí donde está la clave de la decisión: ¿Qué variable es prioritaria por esencial?

En la decisión, deberemos dar un **peso específico muy importante a la valoración obtenida del parámetro oportunidad** y, para ser más concretos **a la madurez**, toda vez que un Nicho muy maduro (es decir, con muy escaso margen), aunque la cantidad de operadores sea adecuada y la accesibilidad importante, no merecerá la pena adjudicarle presupuesto ni esfuerzos. Al hilo de esta recomendación y llevándolo al extremo, deberemos recordar y pensar sobre lo que a veces se oye: *Cuanto más vendo, más pierdo.*



4. Ejemplos de nichos

EJEMPLO 1.- Nichos determinados por una Notaría:

- Bancos, Cajas y otras Entidades Financieras.
- Promotoras.
- Empresas.
- Profesionales.
- Particulares y resto de Clientes.

EJEMPLO 2.- Nichos determinados para una Imprenta:

- Empresas de Publicidad y Creativos.
- Otras Imprentas.
- Instituciones u Organismos Públicos.
- Resto de Clientes (empresas y particulares)

EJEMPLO 3.- Nichos determinados en Transporte de Viajeros por Carretera:

- Colegios, Institutos y demás centros docentes.
- Agencias de Viajes mayoristas y minoristas.
- Asociaciones y similares.
- Empresas.
- Resto.

EJEMPLO 4.- Nichos determinados en Bodega:

- Empresas Exportadoras.
- Distribuidoras Nacionales.
- Grandes Superficies.
- Exportación.
- Tiendas.
- Resto

No dejes de leer el resto de cuadernos de la Serie 3: Ventas, clientes y marketing
¡Crece más de un 20% en ventas y rentabilidad!

¡Mejoramos tu productividad!

Pide una entrevista de evaluación en info@pedrovalladolid.com



Disponible en

