

— PARADA 03 · OFERTA

Las 4 palancas del negocio *estancado.*

Por qué trabajar más no mueve la aguja, y cómo encontrar la única palanca que sí la mueve hoy.



Índice.

00	Glosario · los términos sin disfraz	p. 03
01	Trabajas más. Ganas igual. Por qué.	p. 04
02	La idea que lo cambia todo: las palancas tienen orden	p. 05
03	Palanca 1 · Claridad de oferta	p. 06
04	Palanca 2 · Captura de demanda	p. 08
05	Palanca 3 · Conversión	p. 10
06	Palanca 4 · Retención y expansión	p. 12
07	Autodiagnóstico · ¿cuál está rota?	p. 14
08	Tu plan en una hoja	p. 15

Los términos, *sin disfraz*.

Voy a usar algunas palabras del oficio. Ninguna es tan complicada como suena. Aquí están explicadas como se las explicaría a un amigo, no como las pone un manual.

Propuesta de *valor*

La respuesta de una sola frase a "¿por qué debería comprarte a ti y no al de al lado?". Si no la tienes clara tú, el cliente menos.

Palanca

Un punto del negocio donde un empujón pequeño produce un movimiento grande. Este documento trata de encontrar cuál de las cuatro es la tuya hoy.

Embudo (o *funnel*)

El camino que recorre alguien desde que te conoce hasta que te compra. Se llama embudo porque entran muchos arriba y salen pocos abajo. Tu trabajo es que se caigan los menos posibles.

Captura de demanda

Atraer a quien **ya está buscando** lo que vendes. Distinto de crear demanda (convencer a quien no sabía que lo necesitaba). Capturar es más barato y más rápido.

Conversión

El momento en que un interesado se vuelve cliente. "Mejorar la conversión" es lograr que de cada 100 que llegan, compren más.

Fricción

Todo lo que estorba en el camino a la compra: un formulario largo, un paso de más, una duda sin responder. Cada fricción tumba ventas que ya tenías casi ganadas.

Retención

Que el cliente vuelva. Un negocio que solo vende una vez a cada quien es un balde con huecos: por más agua que eches, nunca se llena.

Costo de adquisición (*CAC*)

Lo que te cuesta conseguir un cliente nuevo, sumando pauta, tiempo y esfuerzo. Si cuesta más de lo que el cliente te deja, el negocio pierde con cada venta.

Trabajas más. Ganas *igual*.

Si llegaste hasta aquí, probablemente no es porque te falten ganas. Es porque algo no cuadra: metes más horas, más ideas, más esfuerzo, y el negocio responde con un educado silencio.

Conozco ese punto. Subes los precios y se van clientes. Bajas los precios y trabajas el doble por lo mismo. Contratas a alguien para soltar carga y ahora tienes una nómina más y la misma carga. La calculadora no cuadra, y empieza a aparecer una pregunta fea: **"¿esto es lo que da el negocio, o lo estoy haciendo mal?"**

Te tengo una respuesta corta y una larga. La corta: casi siempre el negocio puede dar más. La larga es este documento.

LA TRAMPA DEL MÁS

Cuando un negocio se estanca, el instinto es hacer **más** de todo: más contenido, más pauta, más reuniones. Pero si el problema es estructural, hacer más solo amplifica el ruido. Es pisar el acelerador con el freno de mano puesto: gastas combustible, hueles a quemado, y no avanzas.

La buena noticia es que el estancamiento casi nunca es un misterio. Hay cuatro lugares donde un negocio se atasca, y solo cuatro. La mala noticia es que la mayoría empuja el equivocado durante meses. Vamos a evitarte eso.

Las palancas tienen *orden*. No son una lista.

Aquí está lo que casi ningún PDF de marketing te dice, porque es más fácil venderte diez tácticas sueltas: **las cuatro palancas funcionan en secuencia, no en paralelo**. Una rota arriba vuelve inútil cualquier esfuerzo abajo.

Piénsalo como una tubería. Si el primer tramo está tapado, no importa cuánto pulas los tres siguientes: el agua no llega. Por eso optimizar tu página de ventas (conversión) cuando tu oferta no es clara (claridad) es trabajo perdido. Estás puliendo un tramo de tubería al que nunca le va a llegar agua.

EL ORDEN IMPORTA

Las cuatro palancas, en el orden en que se arreglan:

- 1. Claridad de oferta** → ¿es obvio qué vendes y a quién?
- 2. Captura de demanda** → ¿llega gente interesada?
- 3. Conversión** → ¿esa gente compra?
- 4. Retención** → ¿vuelve y recomienda?

La regla es simple y poco intuitiva: **no arregles una palanca hasta que la anterior funcione**. Si tu oferta no es clara, conseguir más tráfico solo trae más gente confundida. Si tu conversión es mala, retener clientes es preocuparte por llenar un balde al que todavía no le entra agua.

Lo que sigue es el recorrido por las cuatro, cada una con un caso real que la deja clara, las señales de que está rota, y los primeros movimientos para arreglarla. Al final, un autodiagnóstico para que salgas sabiendo exactamente cuál es la tuya.

Si no es obvio qué vendes, *nada* más importa.

Antes de canales, campañas o tecnología, hay una pregunta que todo lo demás da por resuelta: ¿es evidente, en menos de cinco segundos, qué ofreces y por qué alguien debería pagarlo?

La mayoría de los negocios estancados cree que su problema es de tráfico: "necesito que me conozca más gente". Casi siempre el problema es otro: la gente ya los conoce, pero no entiende qué hacen, o no le queda claro por qué deberían pagarles a ellos. **El problema no es de cantidad de público. Es de claridad de oferta.**

CASO REAL · QUIBI

En 2020, Quibi lanzó una plataforma de videos cortos para celular. Tenía todo lo que un negocio podría soñar: levantó cerca de **USD 1.750 millones** antes de lanzar, con Jeffrey Katzenberg (cofundador de DreamWorks) y Meg Whitman (ex-CEO de eBay y HP) al frente, y respaldo de Disney, Sony y Alibaba.

Cerró **seis meses después**. La causa de fondo no fue la tecnología ni el dinero: nunca respondieron con claridad por qué alguien pagaría por ver videos cortos en el celular, cuando ya lo hacía gratis en YouTube y TikTok. Ningún presupuesto compensa una oferta que el mercado no pidió.

CIFRAS: FINANCIACIÓN Y CIERRE REPORTADOS POR VARIETY, THE INFORMATION Y CRUNCHBASE (2020). VERIFICALAS ANTES DE CITAR.

El contraste lo da Dollar Shave Club: un video de USD 4.500 grabado en un día, con una promesa que cualquiera entendía en diez segundos — "buenas cuchillas de afeitar, baratas, a tu puerta". Cuatro años después, Unilever los compró por cerca de **USD 1.000 millones**. La diferencia no fue el presupuesto. Fue la claridad.

Señales de que tu oferta no está clara

- Cuando explicas qué haces, necesitas más de dos frases (o ves caras de confusión educada).

- Tus clientes te describen distinto de como tú te describes.

- Compites bajando precio porque "no ven la diferencia" con otros.

- Te llega gente que no es tu cliente ideal y se va sin comprar.

TIP DE CAMPO

La claridad no se mide en lo completo de tu explicación, sino en la **velocidad** con que el otro entiende. Si necesitas un párrafo, todavía no está clara. La meta es una frase que el cliente pueda repetirle a otro sin equivocarse.

El primer movimiento: el pitch de 30 segundos

Completa esto sin pensarlo demasiado. La primera versión honesta vale más que la décima pulida. Llénalo y léelo en voz alta: si suena a folleto, reescríbelo hasta que suene a como hablas.

AYUDO A (CLIENTE ESPECÍFICO, NO "TODOS")

A LOGRAR (RESULTADO CONCRETO QUE SÍ LES IMPORTA)

SIN (EL DOLOR O ESFUERZO QUE SE AHORRAN)

A DIFERENCIA DE (LA ALTERNATIVA OBVIA QUE YA TIENEN)

Un canal dominado vence a *cinco* a medias.

Cuando la oferta ya es clara, el siguiente atasco es de visibilidad: ¿cómo llega a ti la gente que ya está buscando lo que vendes? No hablo de inventar demanda. Hablo de capturar la que ya existe.

El error típico aquí es la dispersión: estar en Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube y un blog al tiempo, haciendo todo a medias. El resultado es presencia en todas partes y autoridad en ninguna. **La captura no premia al que está en más canales. Premia al que domina uno.**

CASO REAL · HUBSPOT

HubSpot, fundada en 2006, no tenía el presupuesto de sus competidores para comprar publicidad. Así que hicieron algo distinto: eligieron **un solo canal** —contenido educativo que respondía las preguntas que su cliente ya buscaba en Google— y lo dominaron. Hasta le pusieron nombre a la jugada: "inbound marketing".

Cuando salieron a bolsa en 2014, facturaban **USD 77,6 millones** al año. Para 2024, superaban los **USD 2.600 millones** con más de 247.000 clientes. No por estar en todos lados: por dominar el canal donde su cliente ya estaba buscando.

CIFRAS: DOCUMENTOS ANTE LA SEC (S-1 2014, REPORTE 2024) Y CASO DE HARVARD BUSINESS SCHOOL. VERIFICABLES.

La lección no es "haz un blog". Es elegir el canal donde tu cliente **ya busca** lo que ofreces, y volverte la mejor respuesta que encuentra ahí. Para un consultor B2B puede ser LinkedIn; para un restaurante, el SEO local; para una marca visual, Instagram. El canal correcto no es el de moda: es donde tu cliente ya está mirando.

Señales de que tu captura está rota

- Solo te llegan clientes por recomendación o gente que ya conoces.

- Estás en muchas redes pero ninguna te trae clientes de verdad.

- Si dejas de pagar pauta, dejas de existir: no tienes canal propio.

- No sabrías decir en qué canal está tu mejor cliente buscando soluciones.

LA REGLA DEL CANAL ÚNICO

Elige **un** canal por los próximos 90 días. Uno. El que tu cliente ya usa para buscar lo que vendes. Domínalo hasta que te traiga clientes con consistencia. Solo entonces, añade el segundo. La dispersión se siente productiva y rara vez lo es.

El primer movimiento: encuentra tu canal

¿DÓNDE BUSCA MI CLIENTE CUANDO TIENE EL PROBLEMA QUE YO RESUELVO?

DE LOS CANALES DONDE ESTOY HOY, ¿CUÁL ME HA TRAÍDO AL MENOS UN CLIENTE REAL?

SI TUVIERA QUE APOSTAR TODO A UN CANAL POR 90 DÍAS, SERÍA:

Cada paso de más es una venta *perdida*.

Ya tienes oferta clara y gente interesada llegando. Pero entre el interés y la compra hay un camino, y ese camino casi siempre tiene piedras que tú no ves, porque las pusiste tú.

La conversión es el arte de quitar fricción. Cada formulario largo, cada paso innecesario, cada duda que dejas sin responder, tumba a alguien que ya estaba casi listo para comprarte. Y lo más doloroso: no te enteras, porque esa gente simplemente se va en silencio.

CASO REAL · EL BOTÓN DE 300 MILLONES

Una gran tienda online tenía un problema: para comprar, obligaba a registrarse primero. Parecía razonable. Pero el experto en usabilidad Jared Spool descubrió que ese paso estaba espantando clientes en masa: mucha gente no quería crear otra cuenta más solo para comprar una vez.

Cambiaron una sola cosa: reemplazaron el botón "Registrarse" por uno que decía "Continuar", y permitieron comprar como invitado. ¿El resultado? Las compras subieron **45%**, lo que significó **USD 300 millones** adicionales en el primer año. Un botón. Una fricción eliminada.

CASO DOCUMENTADO POR JARED SPOOL (USER INTERFACE ENGINEERING, 2009). LA TIENDA NUNCA SE IDENTIFICÓ PÚBLICAMENTE.

Trescientos millones de dólares no estaban en una campaña nueva ni en más tráfico. Estaban escondidos en un paso de sobra que llevaba años ahí. **Tu negocio también tiene su botón.** La pregunta es si lo has buscado.

Señales de que tu conversión está rota

- Llega gente interesada pero "lo piensa" y no vuelve.
- Tu proceso de compra o contacto tiene varios pasos o pide mucha información.
- Te escriben con preguntas que tu página ya debería responder.
- No sabes en qué punto exacto del camino se cae la gente.

TIP DE CAMPO

Recorre tú mismo tu proceso de compra como si fueras un cliente nuevo, desde cero, en el celular. Cuenta los pasos. Anota cada momento en que dudas, te aburres o tendrías que pensar. Cada uno de esos momentos es una fuga. **La mayoría de las mejoras de conversión son restas, no sumas.**

El primer movimiento: mapea el camino a la compra

Escribe los pasos que da hoy alguien desde que se interesa hasta que te paga. Sé honesto con cuántos son.

PASO 1 → PASO 2 → PASO 3 → ... (ESCRÍBELOS TODOS)

¿CUÁL DE ESOS PASOS PODRÍA ELIMINAR SIN QUE PASE NADA MALO?

El margen no está en llegar. Está en *quedarse*.

Aquí está la palanca que casi nadie trabaja, porque no es glamorosa: lo que pasa después de la primera compra. Y es, casi siempre, donde estaba escondido el crecimiento todo este tiempo.

La obsesión de la mayoría es conseguir clientes nuevos. Pero los números cuentan otra historia. Según investigación de Frederick Reichheld (Bain & Company), **subir la retención de clientes apenas un 5% puede aumentar las utilidades entre 25% y 95%**. Y conseguir un cliente nuevo cuesta entre 5 y 25 veces más que retener uno que ya tienes.

CASO REAL · COSTCO

Costco no gana dinero, principalmente, vendiendo productos: su margen en mercancía es delgadísimo. Gana con las membresías que se renuevan año tras año. ¿Y qué tan bien retiene? Su tasa de renovación es de **92,3% en Estados Unidos y Canadá**, y cerca del 90% a nivel mundial.

Más de nueve de cada diez clientes vuelven, cada año, voluntariamente. Ese es el motor: clientes que se quedan generan ingresos predecibles, recurrentes y baratísimos de mantener comparados con salir a buscar nuevos.

CIFRAS: REPORTES ANUALES DE COSTCO ANTE LA SEC (AÑO FISCAL 2025). VERIFICABLES.

Y no es solo renovación: un cliente que se queda gasta más. Se estima que los miembros de Amazon Prime gastan más del **doblo al año** que los no miembros. La probabilidad de venderle a un cliente existente ronda el 60-70%; a uno nuevo, apenas el 5-20%. **El cliente que se queda vale varias veces el que llega.**

Señales de que tu retención está rota

- Cada mes empiezas de cero, persiguiendo clientes nuevos.

- No tienes ni idea de cuántos clientes te compran por segunda vez.

- Después de la venta, no vuelves a contactar al cliente.

- Nadie te recomienda sin que tú se lo pidas.

EL BALDE CON HUECOS

Si consigues 10 clientes al mes pero pierdes 9, estás corriendo para quedarte quieto. Antes de abrir más la llave (conseguir más clientes), **tapa los huecos del balde** (retén los que ya tienes). Es más barato, más rápido y más rentable.

El primer movimiento: el seguimiento post-venta

¿QUÉ PASA HOY, EXACTAMENTE, DESPUÉS DE QUE ALGUIEN ME COMPRA?

¿CUÁNDO Y CÓMO PODRÍA VOLVER A CONTACTAR A UN CLIENTE PARA QUE VUELVA A COMPRAR?

¿Cuál palanca está *rota*?

Marca cada afirmación que sea verdadera en tu negocio hoy. **El bloque con más casillas SIN marcar es por donde tienes que empezar.** Recuerda la regla: se arreglan en orden, de arriba hacia abajo.

PALANCA	MARCA SI ES VERDAD HOY
1. Oferta	<input type="checkbox"/> Explico qué vendo en una frase y lo entienden a la primera <input type="checkbox"/> Sé exactamente quién es mi cliente ideal
2. Captura	<input type="checkbox"/> Tengo al menos un canal que me trae interesados sin pagar por cada uno <input type="checkbox"/> Sé dónde busca mi cliente
3. Conversión	<input type="checkbox"/> Cuando llega un interesado, hay un camino claro y corto a la compra <input type="checkbox"/> Sé dónde se cae la gente
4. Retención	<input type="checkbox"/> Mis clientes vuelven a comprar <input type="checkbox"/> Me recomiendan sin que se los pida

CÓMO LEER TU RESULTADO

Empieza por la palanca más alta (más cercana a "Oferta") que tenga casillas sin marcar. Esa es tu prioridad. No saltes a una palanca de abajo aunque se vea más urgente: si la de arriba está rota, arreglar la de abajo es desperdiciar esfuerzo.

Ejemplo: si tienes sin marcar una casilla en Oferta y dos en Conversión, tu prioridad es Oferta. La conversión mejorará sola cuando la base esté clara.

- TU TURNO

Tu plan en *una hoja*.

Ya sabes cuál es tu palanca. Esto es lo único que necesitas escribir hoy. Una hoja honesta vale más que un plan de cuarenta páginas que no vas a leer.

MI PALANCA ROTA ES (LA MÁS ALTA CON CASILLAS SIN MARCAR)

LA SEÑAL MÁS CLARA DE QUE ESTÁ ROTA, EN MI CASO, ES

EL PRIMER MOVIMIENTO QUE VOY A HACER ESTA SEMANA

SABRÉ QUE MEJORÓ CUANDO VEA

"La mayoría de los problemas de crecimiento no se resuelven haciendo más cosas, sino haciendo las correctas en la secuencia correcta."

- CARLOS GALINDO · BOGOTÁ, 2026

- EL PRIMER PASO

Ya tienes el mapa. ¿Lo recorremos *juntos*?

Este documento te dio el diagnóstico. Si quieres pasar del "ya sé cuál es mi palanca" al "ya sé exactamente qué hacer con ella", para eso existe el Diagnóstico: 90 minutos donde miramos tu negocio completo y sales con una hoja de ruta de qué arreglar, en qué orden y por qué.

Agenda tu diagnóstico · USD 175

CARLOSGALINDO.IO/HABLEMOS