

EL MODELO QUE SE AGOTA

En las conversaciones que tengo con potenciales clientes IT, muchos me dicen “llegamos hasta acá gracias a los referidos” pero empiezan a tomar conciencia que eso que funcionó mucho tiempo deja de ser suficiente. El problema es que en algún momento deja de funcionar. o se va extinguiendo con el tiempo y ya no son suficientes cuando la empresa empieza a crecer.

Claramente vender a través del boca en boca es lo mejor que a un empresario le puede pasar, el tema es que no funcionan como un sistema: no se pueden predecir, no se puede controlar y no se pueden dirigir.

Lo que veo una y otra vez es cómo ese modelo empieza a deteriorarse de forma silenciosa, mientras la empresa sigue operando con la sensación de que todo está bajo control.

Estar atentos a ese deterioro es el primer paso para salir de él.

El síndrome de la empresa IT invisible

Ahora vamos a hablar con la mano en el corazón: si entraras al sitio web de tu competencia y pudieras cambiar el logo por el de la tuya, ¿notarías la diferencia con la tuya? Si todos son iguales, hay algo de la diferenciación de la propuesta de valor de tu empresa que no se está comunicando con claridad. Es un tema estratégico del negocio.

Yo sé que esta afirmación puede generar incomodidad. Y es exactamente esa incomodidad es en la que quiero que te detengas a analizar un momento. Detrás de ella hay algo que muchos dueños de empresas IT saben, pero prefieren no nombrar: sus empresas se parecen demasiado entre sí. Dicen lo mismo, prometen lo mismo y se presentan de la misma forma. Hablan de agilidad, de profesionales altamente calificados, de talento senior, de soluciones a medida. Usan las mismas palabras, los mismos colores, las mismas fotos de equipos sonrientes mirando una pantalla.

Tengo una noticia que empeora todo: con la irrupción de la IA en la construcción de sitios, esto los iguala mucho más. Hoy veo cada vez más sitios que podrían pertenecer a cualquier empresa, que no proyectan una imagen, que construyeron el HTML con algún LLM y así nomás subieron la web.

*El mercado ya no tiene paciencia para descifrar
diferencias que no se ven con claridad.*

Antes de seguir hago una pausa y te propongo leer estas señales con honestidad.

Señales de que tu empresa está cayendo en la invisibilidad:

- Tu propuesta se parece demasiado a la de tus competidores.
- Tus oportunidades llegan principalmente por recomendación.
- Tus propuestas entran en comparación de precios.
- Tenés que explicar desde cero qué hacés en cada reunión.
- El pipeline es irregular sin una causa clara.

Si te sentiste identificado con más de una, sabe que hay trabajo por hacer. Este fenómeno es algo que le pasa a la mayoría de las empresas Tech.

Durante años, muchas empresas de tecnología crecieron sobre tres pilares que parecían suficientes:

Capacidad técnica	Buenas referencias	Ejecución confiable
Equipos sólidos, conocimiento profundo y habilidad para resolver problemas complejos.	Clientes satisfechos que recomiendan y generan nuevas oportunidades.	Proyectos entregados en tiempo y forma, con calidad sostenida.

Yo misma cuando trabajaba en la empresa de software con mi papá, vi con cómo ese modelo funcionaba y durante mucho tiempo fue suficiente para mantener la nómina y ganar plata.

En ese momento, con poca oferta en el mercado, diferenciarse no era tan complejo. El mercado tenía espacio, la demanda existía y los clientes llegaban por recomendación. El crecimiento se sostenía sin demasiada sofisticación comercial.

Tal vez la advertencia es que muchas empresas siguen operando con esa lógica y no advirtieron que están compitiendo en un mercado que cambió mientras ellas se quedaban quietas.

Hoy el cliente tiene más opciones, más información, menos tiempo y menos paciencia. Evalúa rápido, compara, escanea y descarta sin dar explicaciones. Y en ese proceso, veo a la mayoría de las empresas IT caer en el mismo lugar incómodo: no logran construir una diferencia clara en la mente del comprador. Y cuando eso ocurre, el cliente elige, compara, simplifica. Y termina reduciendo la decisión a una variable inevitable: el precio.

El tema pasa por la percepción de marca, donde lo técnico es relevante, pero la diferencia es lo que hace el cliente tenga nuestra marca en su mente y nos considere como un proveedor capaz de solucionarle su problema.

Como plantean Ries y Trout (1981), el marketing no se juega en el mercado, sino en la mente del cliente.

Si no ocupás un lugar claro, relevante y diferenciado, simplemente no vas a estar registrado como opción real. Y acá hay un error que se repite: la mayoría de las empresas IT cree que compite por calidad o por precio. En mi experiencia, compite por claridad.

Cuando la tecnología no alcanza

- ¿Qué pasa que la comunicación se hace mayormente desde la tecnología?
- ¿Cuándo entra el problema del cliente?

- ¿Porque la conversación es técnica, y no se enfoca en la solución del problema del cliente?

Doy un ejemplo sencillo, empecé a escuchar un ruido en el tren trasero de mi auto. Fui a la concesionaria y le comenté que parecía que había una “ratita” en la rueda de atrás, (ese era el síntoma), lo analizaron y me dijo son los bujes de no sé qué. Para solucionarlo me indicaron el costo. No me dio una explicación técnica, yo no la necesitaba, solo quería que me resuelvan el problema. Me sentí segura de que estaba en un lugar confiable y les dejé el auto para que lo arreglen.

Con este ejemplo doméstico quiero resaltar lo importante de esta concesionaria en la confianza que ya me habían generado, como analizaron el problema de mi auto y la solución que me ofrecieron. Omitieron detalles técnicos, me vendieron la solución a mi problema. Sin técnicos, sin explicarme cómo se arregla (no me interesaba), que herramientas van a usar para arreglarlo. Con esto quiero destacar cuán importante es la escucha y un buen relevamiento del problema para no comunicar funciones, sino más bien comunicar soluciones.

Las propuestas económicas hablan de lenguajes de programación, arquitecturas de microservicios, *frameworks* de desarrollo, certificaciones en la nube. No habla de la solución, del costo de no implementarla, de los riesgos de no utilizarla.

Las cuestiones técnicas tienen sentido puertas adentro (son de la parte del “taller” en mi ejemplo). Pero rara vez conecta con quien toma la decisión. Y ese es el punto crítico: quien decide no compra tecnología. Compra resultados y confianza.

Compra la posibilidad de reducir costos, de acelerar un proyecto que está demorado, de evitar riesgos que hoy le generan

incertidumbre. Sin embargo, es a ese perfil —el que define si hay presupuesto o no— al que menos se le habla.

Cuando una empresa comunica desde lo técnico, termina hablando con quien ejecuta, que no siempre tiene el as de espada. Aquellos que logran traducir eso en impacto de negocio, empieza a hablar con quién decide.

El decisor no compra tecnología.

Compra la posibilidad de reducir costos operativos, de mejorar procesos, de acelerar un producto que está demorado, de evitar riesgos que hoy generan incertidumbre en la dirección. Y, sin embargo, no se habla de eso.

Nadie habla del costo de no hacer.

Entonces te convoco a pensar

- ¿Por qué no se habla de los riesgos de no implementar una solución?
- ¿Le estamos diciendo al cliente qué pasa si no cambia?
- ¿Estamos cuantificando cuánto dinero, tiempo o recursos va a perder si no actúa?

Cuando esa conversación no aparece, la decisión se diluye y no podemos mostrar todo el valor de nuestra experiencia.

Una propuesta de valor basada en impacto no debería ser solo descriptiva de lo que hacés, debe mostrar el cambio que generará tu solución en la problemática del cliente. Tengan en cuenta que el foco debe estar en explicar qué cambia en el negocio del cliente luego de implementar la solución que le proponemos.

Explicar cómo funciona la solución no debe soslayarse, pero no es el foco en una propuesta de valor.

Cuando una empresa comunica desde la tecnología, termina hablando con quien ejecuta.

*Cuando se logra traducir eso en impacto concreto,
empieza a hablar con quién decide.*

Y esa diferencia no es menor porque te pone en una posición diferenciada y finalmente define cómo vendés, a quién le vendés... y a qué precio.

Ejemplo aplicado a una empresa de BI

Lo anterior se vuelve evidente cuando comparo dos empresas que hacen exactamente lo mismo. Una empresa de *Business Intelligence* se presenta diciendo que implementa *dashboards* en *Power BI* y soluciones de analítica avanzada. Desde lo técnico, es correcto. Pero no le habla a quien decide. La conversación queda en el nivel de la herramienta, no habla de cómo el proveedor de BI va a implementar una solución al problema.

Otras empresas que voy conociendo, entendieron que no esta tan bueno hablar de *dashboards*, sino más bien se enfocan de pérdidas operativas. Plantean que ayudan a mejorar la calidad de las decisiones en áreas críticas del negocio. Trabajan con empresas donde los equipos toman decisiones con datos incompletos o desactualizados, y eso tiene un costo directo en eficiencia.

La solución es la misma. Lo que cambia es cómo se interpreta. Una vende una herramienta. La otra instala o detecta un

problema y se posiciona como quien tiene la experiencia para resolverlo.

*Si vendés una herramienta,
te comparan por precio.
Si vendés una solución
te comparan por valor percibido.*

Ambas soluciones son equivalentes en ejecución. Pero no lo son en percepción. La primera vende una herramienta. La segunda instala un problema en la mente del cliente y se posiciona como la forma de resolverlo. Esa diferencia es la que habilita la generación de demanda.

De cotizar horas a mostrar el impacto de negocio

Hay una trampa que subyace en las propuestas IT y que vale la pena nombrar sin piedad: vender tiempo en lugar de resultados.

Lo veo constantemente: el modelo de cotización por horas tiene una lógica que, en apariencia, es impecable. Es transparente, es medible y permite comparar. El problema es justamente ese: permite comparar. Agrego algo más terrible, el cliente se toma el atrevimiento de cuestionarte cuantas horas propones para recortarlas.

Y cuando el cliente puede comparar horas, va a comparar precios de horas. Y cuando compara precios, el resultado es siempre el mismo. Alguien cobra menos.

Siempre hay alguien dispuesto a bajar el precio.

Y ahí el mercado entra en una dinámica que ya vi repetirse muchas veces —y seguro vos también— se canibaliza. Se vuelve una competencia por precio donde nadie gana. Una verdadera carnicería entre oferentes. Todos pierden. Y en muchos casos, el cliente también.

Nadie se despierta con ganas de comprar 500 horas de Python: los directivos no están pensando en tecnología. Están pensando en cómo reducir el *churn* de su plataforma.

En cómo acelerar el lanzamiento de un producto que lleva meses atrasado. En cómo evitar un incidente de ciberseguridad que podría costarles el puesto. Están en otra sintonía.

El cliente no necesita más horas. Necesita a alguien que les resuelva el problema.

Claramente y, sobre todo, necesitan confianza.

- Confianza de que la solución va a funcionar.
- Confianza de que no les va a generar más problemas de los que resuelve.
- Confianza de que están tomando una decisión que no va a poner en juego su posición.

Cuando una propuesta muestra con claridad qué pasa si el cliente no actúa —cuánto pierde en ineficiencia, en tiempo o en dinero— la conversación sin dudas cambia de naturaleza.

Deja de ser una discusión de precio por hora. Pasa a ser una decisión de negocio. Ya no estás defendiendo cuánto cuesta lo que hacés. Estás justificando por qué tiene sentido invertir.

Y ahí ocurre el cambio más importante: dejás de ser un proveedor de capacidad para convertirte en un argumento de inversión. Esto es muy importante porque ya no estás vendiendo

software o un producto. Estás vendiendo seguridad financiera. Y, en muchos casos, la autoridad de quien toma la decisión.

El crecimiento que parece sólido (pero no lo es)

En este punto aparece una de las trampas más grandes que observo en el sector: la dependencia de los referidos. Demasiadas empresas IT sostienen su crecimiento apoyadas en recomendaciones o boca a boca. Y no lo critico, esta buenísimo ser recomendado. A lo que hay que estar atentos es que esta forma de vender nos acostumbra a que:

- La venta se vuelve más simple.
- El proceso es más corto.
- La tasa de cierre es más alta.
- Yo misma vi cómo ese modelo impulsa el crecimiento durante años.

Con ese modelo genial que ojalá nunca se corte, nos acostumbramos a no salir al mercado a buscar nuevas oportunidades. Tiene un lado fantástico y tiene su lado oscuro: no nos preparamos para cuando estas condiciones cambien. Ya que las recomendaciones no dependen de nosotros, no es un sistema de generación de demanda, es una condición favorable. Un referido funciona porque alguien más hizo el trabajo de construir confianza antes que vos.

El cliente llega con menor resistencia, con menos dudas, con una validación externa que acelera la decisión. Pero esa confianza no la generaste vos. Y ahí es donde empieza el problema.

Esa confianza no es propia. Es prestada

Y cuando la confianza es prestada, el problema es claro: no tenés control.

- No podés predecir cuándo van a aparecer oportunidades.
- No podés estimar en qué volumen.
- No podés anticipar con qué calidad.
- Y lo más crítico: no podés hacer nada para activarlo.
- No lo podés poner en marcha.
- No lo podés activar para poner en marcha cuando lo necesitás.
- No lo podés dirigir.

*Cuando una empresa depende de referidos,
en realidad está cediendo el control
de su crecimiento.*

Ejemplo aplicado a una empresa de desarrollo

Empresas de desarrollo a medida o software *factory* que crecieron durante años apoyadas en la red de contactos de su fundador.

Durante ese período, todo parece sólido. Hay proyectos constantes -todo fluye. El equipo está ocupado. La empresa crece.

La facturación se sostiene mes a mes y da la sensación de que el modelo funciona. En ese contexto, no hay urgencia por cambiar nada porque, en apariencia, todo está bajo control.

*Ese crecimiento tiene una fragilidad
y un riesgo potencial que, desde adentro,
muchas veces no se ve.*

Lo vi repetirse en múltiples empresas: el punto de quiebre aparece cuando la persona que te contrató cambia de rol, cambia de empresa o deja de ser decisor.

En ese momento, el flujo empieza a alterarse a perder consistencia. No desaparece de inmediato. Empiezan a llegar oportunidades menos alineadas, proyectos más pequeños, clientes más sensibles al precio.

El pipeline se deteriora pausadamente.

A este proceso lo llamo “muerte dulce”. Seguir facturando... mientras perdés el control. Como el cuento de la ranita que se va adormeciendo en la olla mientras el agua se entibia hasta que se quema ya sin fuerzas para reaccionar.

Qué hacemos cuando los referidos dejan de llegar

Es una pregunta que aparece más temprano o más tarde en todas las empresas IT. Yo creo que el problema de fondo no es vender por referidos, porque eso es fantástico. El temita es no tener una alternativa cuando los referidos dejan de ser suficientes.

Pasa que, en giro comercial, muchas empresas creen que tienen un sistema comercial. Pero cuando lo analizás no hay sistema, hay acciones aisladas que dependen de las personas, del contexto o del momento.

Y cuando eso pasa, el resultado es inevitable: el crecimiento deja de ser predecible. Pasa a depender de lo que ocurra afuera, no de lo que la empresa pueda generar.

Un sistema de generación de demanda no es hacer más acciones. Es algo completamente distinto. Llevo años estudiando sobre este tema y puedo decir que generar demanda es la mejor forma de asegurar la continuidad del *pipeline* en el tiempo

Sin dudas implica invertir antes de llegar a que los referidos no alcancen o los 7 clientes que nos dan de comer empiezan a bajar su ticket. Significa tomar decisiones que muchas empresas postergan y se trata de definir:

- A quién le querés vender
- Qué problema resolvés mejor que nadie,
- Cómo generás visibilidad en ese segmento
- Cómo transformás ese interés en oportunidades reales de negocio.

Pero no termina ahí ya que también implica:

- Gestionar esas oportunidades de forma consistente.
- Medir qué ocurre en cada etapa.
- Entender dónde se generan los cuellos de botella y qué hay que ajustar.
- Analizar qué parte del embudo está pinchada.
- Tener un equipo comercial con un proceso para convertir oportunidades en clientes.

Yo soy consciente que es un montón, las empresas se matan buscando *leads* pero difícilmente analicen su proceso de calificación y venta. Las piezas de este rompecabezas deben estar conectadas para que la empresa pueda crecer y sea predecible.

A mí me llaman muchas empresas queriendo “comprar reuniones” (sic) y pienso en la fantasía de una empresa que vende soluciones complejas que piensa que un teleoperador puede conseguir reuniones en frío, si ni ellos mismos lo pueden lograr.

No hay magia, hay que sembrar todo el tiempo.

Ambas —los referidos y la generación de demanda— pueden sostener la operación en el corto plazo. Pero solo una puede dirigir el crecimiento.

La diferencia no está en la capacidad técnica ni en la calidad del trabajo entregado. Está en algo mucho más estructural: si existe —o no— un sistema que genere oportunidades de forma independiente del contexto y de las personas.

Cuando ese sistema no existe, la empresa avanza... pero sin dirección. Cuando existe, el crecimiento deja de ser una consecuencia y pasa a ser una decisión.

La figura 1 muestra con claridad cómo se comportan estas dos trayectorias cuando se comparan en el tiempo.

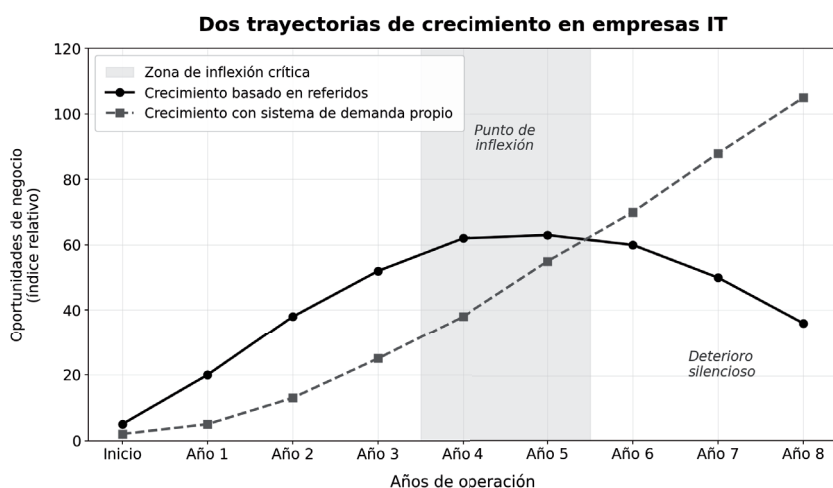


Figura 1 — Dos trayectorias de crecimiento

Lo que muestra el gráfico es una descripción bastante precisa de lo que termina ocurriendo, claramente no es una proyección optimista.

De un lado, empresas que deciden construir demanda propia antes de necesitarla. Del otro, empresas que siguen operando, esperando que el contexto continúe siendo favorable.

*El punto de inflexión no es dramático.
No hay un momento donde todo se cae.*

Lo que yo observo es algo mucho más sutil: un momento en el que los caminos empiezan a separarse. Y ese momento, casi siempre, pasa desapercibido. Hasta que el impacto ya es evidente y difícilmente reversible en un tiempo razonable.

Como plantea Geoffrey Moore, el crecimiento en mercados tecnológicos no ocurre por inercia.

Ustedes lo saben tan bien como yo: crecer requiere foco, un posicionamiento claro y un sistema que permita pasar de oportunidades aisladas a adopción sostenida en un segmento específico.

Hasta acá, esto puede parecer un problema operativo, pero no lo es, es un problema de estrategia de negocio.

El costo de no hacer

Hasta acá puede parecer solo una incomodidad operativa, lamento decirles que no lo es. Tiene un costo directo en la continuidad de la empresa o en el deterioro de la rentabilidad de cada proyecto. Sin dudas, lo más peligroso es que ese costo no aparece de inmediato.

- No hay una crisis evidente.
- No hay un momento donde todo se rompe.

Lo que veo es algo mucho más silencioso: un deterioro progresivo que se empieza a normalizar en la operación diaria.

Primero se ajustan expectativas. Después se justifican resultados. Y, sin darse cuenta, la empresa termina operando por debajo de su potencial.

*Hasta que esa situación deja de ser
una excepción... y se vuelve estructural.*

PRIMER IMPACTO: aparece en el margen. Cuando no hay una diferenciación clara, el cliente compara. Y cuando compara, simplifica. En el proceso de ventas el precio empieza a pesar más de lo que debería.

Ahí notas que cada negociación se vuelve más exigente. Cada cierre requiere más esfuerzo. Y lo que antes se defendía por valor, empieza a justificarse por costo. Desde mi punto de vista, ese es uno de los primeros indicadores de que el problema ya está afectando el negocio.

SEGUNDO IMPACTO: aparece en la calidad de las oportunidades. Empiezan a llegar proyectos menos alineados, más chicos, más tácticos. Clientes que no terminan de entender el valor, que exigen por un Ferrari, pero quieren pagar por un Fitito o que no tienen potencial de crecimiento. El equipo trabaja, pero no construye posicionamiento. Ejecuta, pero no se acumula una verdadera ventaja, no se construyen activos hacia el futuro.

TERCER IMPACTO: la dependencia. Las ventas siguen dependiendo del fundador o del equipo más senior. Cada oportunidad relevante necesita intervención directa. El negocio se sostiene o crece cuando ciertas personas están involucradas. Se frena cuando no lo están.

CUARTO IMPACTO: la pérdida de control. El *pipeline* deja de ser predecible. Hay meses buenos y meses de sequía sin una causa clara. La planificación se vuelve reactiva. Las decisiones se toman en función de la urgencia y no de una estrategia sostenida. Se manifiesta en esta frase memorable “no sabemos qué cuánto vamos a facturar el mes que viene” es una señal de reactividad no de proactividad.

Y finalmente, hay un impacto más profundo, que no siempre se ve a tiempo: otras empresas empiezan a ocupar el lugar que podría haber construido tu marca. No necesariamente porque sean mejores. Sino porque son más claras. Más visibles. Más consistentes en cómo se posicionan. No hacer nada frente a esto no es una decisión neutra.

Es elegir que el crecimiento de tu empresa dependa de factores que no controlás.

El problema posta

Muchas empresas IT creen que su principal desafío es generar más *leads*. Para ser honesta, ese no es el principal desafío. El problema, en la mayoría de los casos, es anterior: la falta de claridad sobre a quién deberían atraer, por qué deberían ser elegidas frente a sus competidores y cómo transformar ese interés en negocio concreto.

Esa falta de claridad se traduce en síntomas que aparecen en la operación diaria:

- El pipeline se vuelve irregular e impredecible sin razón aparente, con meses muy buenos seguidos de meses de sequía.

- Los mensajes de la empresa no logran diferenciarse de los de cualquier otro competidor del sector.
- Las ventas dependen en exceso del fundador o del equipo más senior, y sin ellos el proceso se frena.
- Cada oportunidad requiere empezar desde cero la explicación de quiénes son, qué hacen y por qué son la mejor opción.
- El equipo siente que trabaja mucho, pero los resultados no son proporcionales al esfuerzo.

Yo sé que la mayoría de las empresas de soluciones tienen un equipo técnico excelente, clientes satisfechos y un historial de proyectos sólidos y, al mismo tiempo, se sienten en una etapa inicial desde el punto de vista comercial. Eso no es una contradicción es una realidad muy común en el sector.

Conclusiones del capítulo

El crecimiento basado en referidos sin dudas puede sostener una empresa durante años, muchas han llegado hasta acá de esta manera. Pero no la prepara para desarrollarse planificadamente. Mientras el flujo de oportunidades dependa de factores que no controlás, no tenés un sistema, tenés una situación favorable.

Las situaciones favorables no son estrategias.

Lo más peligroso de este problema es que no se manifiesta como una crisis inmediata. Lo que ocurre es más sutil: el *pipeline* pierde calidad gradualmente, los proyectos empiezan a desviarse del

foco, las negociaciones se vuelven más exigentes y la dependencia del fundador se profundiza. Mientras tanto, otras empresas se convierten en referencia antes que vos.

Pregunta para pensar: Si hoy tu empresa crece, ¿es porque tenés un sistema de generación de demanda... o porque todavía no se rompió lo que la sostiene?

La trampa de los referidos

Durante años, crecer por recomendación fue casi un orgullo en las empresas de tecnología. Lo escuché muchas veces: “No necesitamos marketing, a nosotros nos llegan los clientes solos.”

Y la verdad es que, durante mucho tiempo, fue cierto. El negocio funcionaba. Los clientes llegaban. El equipo estaba ocupado. Yo misma vi cómo ese modelo sostenía el crecimiento durante años. El problema es que algo puede funcionar... y al mismo tiempo estar construyendo una vulnerabilidad que no se ve.

Estoy segura de que compartís conmigo que cuando el crecimiento depende exclusivamente de referidos, deja de ser una ventaja competitiva. Pasa a ser una debilidad convirtiéndose en una dependencia que, tarde o temprano, tiene un costo.

Cuando el referido parece suficiente

Todos pasan por un momento en el que todo parece en orden. Hay proyectos, hay continuidad, hay clientes que recomiendan. La venta va viento en popa. El equipo está completo, los plazos se cumplen y la facturación cubre los objetivos del año. En ese momento aparece una idea peligrosa:

“Estamos bien así.”

Es peligroso porque en ese punto, no hay señales de alerta ni hay urgencia por cambiar. Y, sin embargo, es exactamente ahí donde empieza a gestarse el problema.

El problema lamentablemente es que ese “bien” no está basado en un sistema. Está basado en una condición favorable que otras personas sostienen por vos. Un referido funciona porque alguien más hizo el trabajo antes que vos: validó tu capacidad, redujo el riesgo percibido del comprador y te recomendó. La venta llega más fácil, con menos objeciones y con mayor predisposición del cliente.

Pero hay algo que siempre señalo cuando trabajo este punto: la confianza que te trae un referido no es tuya. Es prestada. Esa distinción define todo lo que viene después. Porque lo que se presta se puede retirar. Y cuando se retira, si no tenés nada propio que lo reemplace, deja un vacío que no se llena de un día para el otro.

Hay un concepto que ayuda a entender esto con más precisión: la marca refleja. Cuando una empresa crece principalmente por referidos, no está construyendo una marca propia en el mercado. Está funcionando como un espejo de la reputación de quien la recomienda. Su autoridad no es directa, es refleja.

Hasta acá puede parecer un cambio en la forma en la que el mercado se comporta. Pero en realidad, tiene consecuencias directas en cómo crece —o deja de crecer— una empresa. Esto no es un cambio teórico. Es un cambio que impacta todos los días en la operación. Te comparto algunas señales a tener en cuenta para no quedarse dormido en la olla como la ranita:

-
- Aumenta el tiempo de cierre, porque el cliente llega con menos confianza propia.
 - Baja la tasa de conversión, porque entrás más tarde en el proceso de decisión.

- Incrementa el costo de adquisición, porque necesitas más esfuerzo para lograr lo mismo.
 - Reduce la previsibilidad comercial, porque no controlas cuándo ni cómo llegan las oportunidades
-

Lo que no se ve cuando todo funciona

El problema de los referidos no aparece cuando entran. Aparece cuando empiezan a cambiar de calidad o de frecuencia. Como dijimos antes, no cambian de golpe. Cambian de forma progresiva, casi imperceptible, de una manera que hace muy difícil detectar el momento exacto en que el modelo comienza a agotarse.

Empiezan a aparecer oportunidades menos alineadas con el perfil de cliente ideal. Proyectos más chicos. Clientes más sensibles al precio. Conversaciones más largas, más comparativas, más exigentes en la negociación. Y la reacción habitual cuando esto ocurre no es revisar el sistema. Es intentar vender mejor. Más reuniones, más propuestas, más esfuerzo comercial. Sin entender que el problema no es la ejecución. Es la base.

Ejemplo aplicado a una empresa de infraestructura IT

Tuve de cliente a una empresa de servicios de infraestructura que durante años creció exclusivamente por recomendación interna entre clientes corporativos. El modelo funcionaba con una solidez aparente que hacía difícil cuestionarlo. Cada nuevo proyecto venía con validación previa, bien calificado y con la cucarda de la recomendación. No había necesidad de explicar demasiado.

Pero en un período relativamente corto, los interlocutores en las empresas clientes empezaron a cambiar. Nuevos gerentes, nuevos responsables de tecnología, nuevas formas de evaluar proveedores. La empresa seguía siendo conocida en ciertos círculos, pero ya no era la opción automática. Y ahí apareció algo completamente diferente: comparación. “Pasanos una propuesta.” “Queremos ver alternativas.” “¿Cómo están en precio?” El *pipeline* seguía existiendo, pero ya no era predecible. Y lo más importante: no había un sistema propio que lo reemplazara.

El referido tóxico

Como en los amores tóxicos, acá nos encontramos con algunos referidos que es mejor regalárselos a la competencia. O sea; no todos los referidos son buenos. Esto suele ser incómodo de aceptar, pero es una realidad que conviene trabajar con detenimiento. En contextos donde hay mucha dependencia del referido como fuente de negocio, con el tiempo empiezan a aparecer oportunidades que no deberían aceptarse: proyectos que no están alineados con el foco de la empresa, clientes que negocian condiciones insostenibles.

Como plantea Maister (1993), el mayor riesgo para una empresa de servicios no es la falta de trabajo.

Es aceptar el trabajo incorrecto.

Porque ese trabajo define cómo te percibe el mercado hacia adelante. Si aceptás proyectos fuera de tu zona de valor diferencial,

empezás a ser percibido como un proveedor genérico. Y cuando eso pasa, volvé al punto de partida: competir por precio. Los síntomas del referido tóxico son bastante reconocibles cuando se los nombra:

- Llegan clientes que piden descuentos agresivos como condición inicial de la conversación.
- Los proyectos que llegan no encajan con el tipo de trabajo donde la empresa es realmente buena.
- El cliente busca proyectos pequeños que consumen capacidad sin aportar aprendizaje ni margen.
- La relación no tiene potencial de expansión porque el cliente no tiene el perfil para crecer con vos.
- Aceptás porque hay presión de facturación, no porque el proyecto tenga sentido estratégico.

Cada uno de esos síntomas por separado parece manejable. El problema es que se instalan de forma gradual, casi imperceptible, mientras el volumen total de referidos sigue pareciendo razonable. Esa es exactamente la trampa. Lo que cambia no es cuántos referidos llegan. Lo que cambia es de qué tipo son. Y esa diferencia, cuando se vuelve visible, ya está demasiado avanzada. La figura 2 muestra cómo evoluciona esa composición en el tiempo.

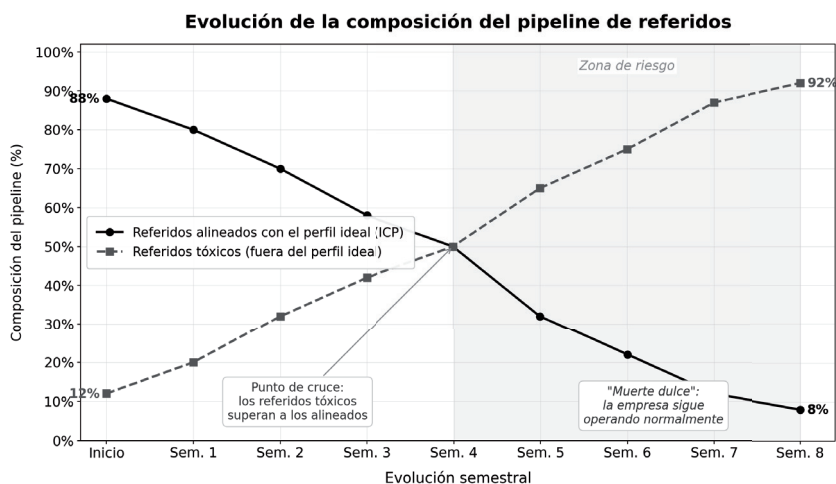


Figura 2 — Capítulo 2: composición del pipeline, referidos alineados vs. tóxicos

El punto de cruce que muestra el gráfico rara vez genera una alarma interna en la empresa. No hay una reunión de directorio donde alguien diga “los referidos que recibimos ya no son los que necesitamos”. Lo que hay es una acumulación de pequeñas adaptaciones: un proyecto aceptado porque “por algo entra”, una negociación cedida porque “no es momento de perder clientes”, un equipo ocupado en trabajo que no construye posicionamiento. Cuando la empresa finalmente decide actuar, generalmente lo hace desde la urgencia. Y ahí empieza el segundo error.

El error de reaccionar tarde

Observo una desesperación en las empresas IT cuando se dan cuenta que algo cambió y que armar un sistema de demanda no parece tan fácil como abrir un cajón de una agencia de marketing que te consiga *leads*.

Las empresas empiezan a pensar en generación de demanda cuando los referidos ya no alcanzan. Y ahí aparece la urgencia: “Tenemos que hacer marketing.” “Necesitamos más *leads*.” “Hay que salir a buscar clientes.”

Es verdad que ahí se activan decisiones postergadas, pero el verdadero problema es el momento en que se toma. Porque un sistema de generación de demanda no se construye en semanas. En tecnología B2B, tarda entre seis y nueve meses en entrar en régimen, es decir, en ser predecible y sostenido.

Si empezás a construir cuando ya necesitás los resultados, vas a ejecutar marketing desde la desesperación.

Por eso siempre insisto en algo que parece contraintuitivo: el mejor momento para construir demanda es cuando no la necesitás (funciona como los créditos bancarios). Cuando el pipeline está lleno, cuando los referidos siguen llegando, cuando el negocio funciona. Ese es el momento de empezar.

La fase de solapamiento

Hay un concepto que cambia la forma en que los dueños de empresas IT piensan la transición del modelo de referidos al modelo de demanda propia: la fase de solapamiento.

El momento en que una empresa tiene referidos funcionando y rentabilidad estable es exactamente el momento en que tiene los recursos para financiar la construcción del nuevo sistema.

*El puente entre los referidos y la generación
de demanda debe construirse
mientras hay referidos.*

No hay que esperar a que el modelo viejo se agote para empezar a construir el nuevo. Hay que usar lo que el modelo viejo genera para financiar lo que viene después.

Esto requiere una decisión que muchos dueños postergan porque parece innecesaria cuando el negocio funciona: asignar recursos —tiempo, dinero, atención de dirección— a construir visibilidad y demanda propias mientras los referidos todavía sostienen la operación. Lo de riesgo alto es esperar a que los referidos se agoten para empezar a construir desde cero.

El *Referral Decay Rate*: la métrica que pocos miran

Este indicador es uno de los más reveladores sobre la salud del modelo de crecimiento. El *Referral Decay Rate* representa el porcentaje de los negocios del último semestre que vino de personas que no te conocían de antes.

Si ese número es cercano a cero, tu empresa está en peligro de extinción, aunque hoy tengas la agenda llena. Lo que ese indicador mide es la capacidad propia de generación de demanda: cuánto de lo que entra al *pipeline* es el resultado de tu propio trabajo de visibilidad y posicionamiento, y cuánto es el resultado de la red de contactos heredada.

El problema no son los referidos

A ver, yo no estoy diciendo que los referidos son el problema. Por el contrario, siempre son bienvenidos. El riesgo aparece cuando se convierten en la única fuente de crecimiento.

Y peor aún, cuando la empresa no tiene conciencia de esa dependencia ni un plan para diversificarla ni la capacidad de generar oportunidades de forma controlada.

Como plantea Geoffrey Moore (1995), las empresas tecnológicas que logran crecer de forma sostenida son las que pasan de depender de eventos aislados a construir mecanismos repetibles de generación de oportunidades.

En la práctica, ese es el verdadero cambio: dejar de esperar que las oportunidades aparezcan... y empezar a construirlas.

Ese paso es una decisión estratégica, anticipada, que hay que tomar antes de que la urgencia la imponga.

Resumen del capítulo

Creer por referidos puede ser una base sólida, muy sólida, incluso. Yo misma vi empresas sostenerse durante años de esa forma.

El problema no está en el mecanismo. Está en creer que es suficiente para siempre. Mientras dependas exclusivamente de relaciones que no controlas, tu empresa va a tener un límite que no siempre se ve hasta que lo alcanzas. El mayor riesgo es que los referidos pierdan relevancia sin que lo notes a tiempo dejando que tu empresa se vuelva muy muy frágil.

Empezás a aceptar proyectos que antes no hubieras tomado. A negociar condiciones que antes no hubieras aceptado.

A perder foco sin darte cuenta. No hacer nada frente a esto tiene consecuencias y es una decisión: aceptar que el crecimiento de tu empresa dependa de factores que no manejas.

Pregunta para pensar: Si mañana los referidos dejaran de sostener tu pipeline, ¿tenés un sistema propio que lo reemplace... o tenés que salir a improvisar?
