

# LA FRACTURA INVISIBLE

Por qué la desalineación entre marketing y ventas es el síntoma de una estrategia sin criterio.

Un análisis sobre cómo la desalineación entre promesas, conversaciones y decisiones erosiona el margen y frena el crecimiento en las PYMEs españolas



**Ada Hajdini**

Método Sin Hache

Enero 2026

# ÍNDICE

PRÓLOGO: LA PREGUNTA INCÓMODA

CAPÍTULO 1: EL DIAGNÓSTICO QUE NADIE QUIERE ESCUCHAR

CAPÍTULO 2: LAS TRES FRACTURAS DEL SISTEMA COMERCIAL

CAPÍTULO 3: POR QUÉ ESTO NO SE ARREGLA "ALINEANDO"

CAPÍTULO 4: EL NUEVO BIEN ESCASO QUE NO LA TECNOLOGÍA

CAPÍTULO 5: EL MARCO - LAS 3C DEL SISTEMA INTEGRADO

CAPÍTULO 6: CASOS DE ESTUDIO - CUANDO LAS 3C FUNCIONAN

CAPÍTULO 7: QUÉ HACER EL LUNES POR LA MAÑANA

EPÍLOGO: LA VENTAJA DE PENSARLO DOS VECES

REFERENCIAS Y FUENTES



# PRÓLOGO: LA PREGUNTA INCÓMODA

## ¿Tu empresa crecerá al mismo ritmo?

España cerrará 2025 con un crecimiento del 3,1%. Las previsiones para 2026 hablan de un 2,3%. Números que suenan razonables en un contexto de incertidumbre global. Si eres CEO, CMO o COO de una PYME española y llevas todo diciembre mirando dashboards que parecen correctos mientras el margen se estrecha, los ciclos de venta se alargan y los descuentos se vuelven "necesarios" para cerrar, este análisis es para ti.

Porque el problema no está en el mercado. No está en la competencia. Y tampoco en que tu equipo no trabaje duro.

**El problema está en algo mucho más sutil: en el sistema desde el que se toman las decisiones.**

Durante años hemos escuchado el mismo diagnóstico: "Marketing y ventas no están alineados". Y la solución propuesta siempre ha sido la misma: coordinarlos mejor.

Pero ¿y si el problema no es de coordinación? ¿Y si lo que llamamos "desalineación" es solo el síntoma visible de algo mucho más profundo?

**Esta es la tesis central de este estudio:**

La separación entre marketing y ventas no es un problema organizativo ni de personas. Es la consecuencia directa de no haber diseñado un sistema comercial integrado desde un criterio estratégico único que gobierne simultáneamente qué prometes, cómo lo conversas y cómo sostienes las decisiones.

Cuando ese criterio no existe, todo lo demás (lo dashboards, la inversión en marketing, la tecnología e incluso la IA que acabas de implementar) solo escala la incoherencia más rápido. Este no es otro análisis sobre "alinear marketing y ventas". Es una exploración sobre por qué, mientras sigas tratándolos como departamentos separados que hay que coordinar, seguirás atacando el síntoma en lugar de rediseñar el sistema. **Y en 2026, con un contexto de crecimiento moderado, incertidumbre arancelaria y democratización de la IA, coordinar mejor ya no basta.**

Se necesita claridad de sistema.



# EL MOMENTO IMPORTA

Enero de 2026. Cerraste un buen año. Los números no son malos, pero tampoco son lo que esperabas.

El mercado español se prepara para un 2026 complejo:

## Crecimiento moderado

2,3% según BBVA Research

## Incertidumbre arancelaria

Puede restar hasta 0,4 puntos de PIB

## Costes laborales

66,4% de PYMEs lo identifican como principal freno

## Adopción de IA

Solo 2,9% de PYMEs la usa, 40% no ve beneficios

El contexto externo importa. Pero la verdad incómoda es esta: **el contexto solo amplifica lo que ya estaba roto dentro.**

Las empresas con criterio estratégico claro aguantan mejor los golpes externos.

Las que dependen de ajustes tácticos se desmoronan.

Y ahora, con la IA democratizando la ejecución, las que no tienen claro qué están prometiendo van a escalar sus incoherencias a velocidad de algoritmo.

□ **Por eso este análisis importa más ahora que hace dos años.** Porque 2026 no será el año de "ajustar mejor". Será el año de revisar desde dónde se toman las decisiones.



# CAPÍTULO I: EL DIAGNÓSTICO QUE NADIE QUIERE ESCUCHAR

## I.I. LA ILUSIÓN DE LOS DASHBOARDS

Enero es el mes de las pantallas grandes. Dashboards abiertos, comparativas interanuales, gráficas que suben y bajan. Todo parece ordenado y bajo control. Y, sin embargo, es uno de los meses donde se toman las decisiones más desconectadas del año.

No por falta de datos, sino porque esos datos no siempre responden a las preguntas correctas.

**El dashboard da una sensación inmediata de claridad. Pero la claridad visual no siempre es claridad de sistema.**

Aquí hay una creencia muy común, especialmente en empresas que han crecido o ganado complejidad, que conviene revisar:

*"Si lo tengo medido, lo entiendo. Y si lo entiendo, puedo decidir."*

El problema es que la mayoría de dashboards solo miden lo que es fácil de contar, no necesariamente lo que determina el resultado.

Miden métricas como:

- Visitas
- Leads
- Conversiones
- Ingresos

Todo eso dice qué está pasando, pero casi nunca explica cómo se está viviendo la experiencia del cliente.

**No muestra si el cliente duda del precio. Ni si el equipo comercial improvisa. Y tampoco si la promesa se sostiene o se negocia.**

**Esos son los puntos de fricción que acaban afectando al margen, al cierre de la venta y a la presión comercial.** Y rara vez aparecen en ningún panel principal.

**Pero se pagan igual.**



# La brecha entre dirección y marketing

McKinsey realizó un estudio revelador en 2023 que sigue siendo incómodamente vigente: cuando preguntaron a CEOs y CMOs dentro de las mismas empresas sobre sus principales métricas de marketing, **solo coincidieron en la mitad de los casos**.

## Los CEOs se centraban en:

- Crecimiento de ingresos
- Mejoras de margen
- Resultados de negocio

## Los CMOs se enfocaban en:

- Reconocimiento de marca
- Tráfico
- Engagement

Esto no es una diferencia menor. Es una señal de que dentro de muchas organizaciones no existe una definición compartida de qué significa que el marketing "funcione".

McKinsey no se queda ahí. En el mismo estudio señala otro dato revelador:

- El 70% de los CEOs afirma evaluar el impacto del marketing en función del crecimiento de ingresos y del margen.
- Pero solo el 35% de los responsables de marketing prioriza esas métricas cuando reporta resultados.

Mientras la dirección busca señales de impacto económico, las áreas operativas optimizan indicadores de actividad. Ambos tienen datos y creen estar midiendo bien.

Pero están respondiendo a preguntas distintas.

❑ McKinsey también apunta algo más incómodo:

En los últimos años, ha caído significativamente el número de CEOs que dicen tener claro el rol real del marketing dentro de la estrategia de crecimiento.

Es decir: cuantos más datos hay, menos consenso existe sobre cómo interpretarlos.



## 1.2. EL COSTE INVISIBLE DE LA SEPARACIÓN

Ahora hablemos de números más cercanos dentro del mercado español.

Según datos del estudio conjunto de Cyberclick y HubSpot de 2024, **el 62% de las empresas tecnológicas españolas enfrentan problemas de desalineación entre marketing y ventas.**

No es un problema de startups inexpertas. Es un patrón estructural. Y tiene un coste muy concreto.

En 2024, según datos de AMES (Asociación de Marketing de España), las empresas españolas invirtieron **3.369 millones de euros en descuentos y promociones**, un incremento del **6,3%** respecto al año anterior.

Eso representa el **9,9% de toda la inversión en marketing del país.**

Lee eso otra vez porque:

**Casi el 10% de lo que se invierte en atraer clientes se gasta después en compensar con descuentos lo que no se construyó con claridad estratégica.**

No todos los descuentos son malos. Algunos son estratégicos, estacionales, tácticos. Pero cuando el descuento se vuelve sistemático, cuando se convierte en la norma para cerrar ventas, deja de ser una táctica y se convierte en una señal de alarma.

**Es el precio visible de una promesa que no se sostuvo en la conversación comercial.**

### El problema que nadie nombra

El 15% de los responsables de marketing B2B en España identifica la alineación con ventas como su principal desafío operativo.

Pero aquí está el matiz: lo identifican como "**desafío de coordinación**". Como si la solución fuera más reuniones, más comunicación y más métricas compartidas.

Todos lo que hemos coordinado un equipo de ventas o de marketing hemos caído en esa conclusión alguna vez.

Porque partir de la premisa de que marketing y ventas son dos piezas distintas que hay que encajar mejor, es asumir que la separación es normal.

**No lo es.**

La separación es el **síntoma**. No el punto de partida para la solución.



# 1.3. LOS SÍNTOMAS QUE SE NORMALIZAN

Cuando trabajo en auditorías estratégicas con empresas, hay ciertos patrones que se repiten con una regularidad incómoda.

No importa el sector ni el tamaño. Los síntomas son siempre los mismos:

1

## Descuentos sistemáticos

"Es que el cliente presiona." "Es que hay mucha competencia." "Es que el sector está así."

Esas son las explicaciones que aparecen cuando pregunto por qué se necesitan descuentos para cerrar.

Pero en la mayoría de casos que he analizado, el margen no se pierde en la negociación de precio. Se pierde mucho antes.

**Se pierde cuando la promesa no está suficientemente clara. Cuando el valor no se ha construido antes de hablar de coste.**

2

## Leads que "no están listos"

"Marketing trae tráfico, pero no son leads de calidad." "Están fríos." "No saben lo que quieren."

Este es el reproche clásico de ventas hacia marketing. Pero en muchos casos, el problema no es la temperatura del lead. Es que la conversación comercial no continúa donde la dejó el marketing.

El lead llegó educado y con algo de contexto. A veces con mucho interés... Pero ventas reinicia la conversación desde cero.

**La venta no fracasa por presión. Fracasa por desconexión.**

3

## Ciclos de venta cada vez más largos

"El cliente tiene que pensarlo." "Tiene que consultar con su equipo." "Tiene que ver presupuesto."

Todas esas son formas educadas de decir lo mismo: **falta seguridad**.

Cuando un cliente tarda en decidir, no es porque sea indeciso por naturaleza. Es porque algo en la conversación no terminó de encajar.

**Y cuando la seguridad falta, el cerebro frena.**

4

## Equipo comercial que improvisa

Este es el síntoma más invisible y, a la vez, el más revelador.

Pregunta a tu equipo comercial: "¿Por qué somos la mejor opción para este cliente?"

Si cada uno te da una respuesta distinta, no tienes un problema de formación comercial.

**Tienes un problema de claridad estratégica.**

Porque si el equipo no tiene claro desde dónde vender, improvisa. Y la improvisación en ventas siempre va en la misma dirección: hacia el precio.



# CAPÍTULO 2: LAS TRES FRACTURAS DEL SISTEMA COMERCIAL

Cuando una empresa empieza a mostrar los síntomas del capítulo anterior, el diagnóstico habitual es: "Tenemos un problema de ejecución".

Pero la ejecución rara vez es el problema real porque el problema está en el diseño del sistema.

Y ese diseño se rompe en tres puntos muy concretos. Tres fracturas que, aunque invisibles en los dashboards, determinan si una venta se cierra o se enfria.

## 2.1. PRIMERA FRACTURA: LA PROMESA SE ROMPE EN LA CONVERSACIÓN

### El caso de la startup de producto innovador

Hace un par de años, trabajé con una empresa que había conseguido algo difícil: generar demanda constante con muy poco presupuesto.

Se trataba del lanzamiento de una marca nueva con un producto innovador y útil para el mercado. El contenido educaba. Explicaba el problema y posicionaba una solución clara. Así que, los leads llegaban con regularidad.

No estaban "calientes", pero habían mostrado interés. Habían entendido el problema y habían dado su contacto.

#### **El problema aparecía en la primera conversación comercial.**

Ventas no estaba vendiendo sino informando. Soltaba características. Explicaba cómo funcionaba el servicio y respondía dudas técnicas.

Pero ignoraba por completo el punto en el que estaba el lead.

- No evaluaba su nivel de concienciación
- No retomaba el problema que había motivado el contacto
- No continuaba la conversación que el marketing ya había iniciado

#### **La venta no fracasaba por presión. Fracasaba por desconexión.**



# El concepto de Momentum

No todos los leads están en el mismo estado mental, aunque lleguen por el mismo canal.

Algunos están:

- Entendiendo el problema
- Decidiendo que lo tienen
- Comparando soluciones
- Buscando confirmar una intuición

Cuando ventas ignora eso y entra directamente en "modo explicación", la conversación se aplana. El cliente no siente continuidad y siente ruptura.

Y cuando la conversación se reinicia desde cero, el cerebro pierde seguridad.

Llamo a esto **Momentum**: el punto exacto del viaje mental en el que está el cliente cuando interactúas con él.

Si no sabes en qué Momentum está, tu conversación siempre llegará demasiado pronto... o demasiado tarde.

Y en ambos casos, la consecuencia es la misma: más fricción, más explicaciones y más oportunidades que se enfrián sin que nadie sepa exactamente por qué.



## 2.2. SEGUNDA FRACTURA: EL PRECIO COMO MONEDA DE AJUSTE

Hay una idea que casi nadie quiere mirar de frente:

**La mayoría de los descuentos no se hacen para cerrar una venta. Se hacen para compensar una falta de claridad previa.**

No empiezan en la negociación. Empiezan mucho antes.

Empiezan cuando marketing promete una cosa y ventas se encuentra explicando otra.

Cuando un comercial baja el precio, rara vez lo hace porque el cliente no pueda pagar. Lo hace porque percibe inseguridad. Porque nota que el valor no está suficientemente claro. Porque algo en la conversación no ha terminado de encajar.

**El descuento no es una técnica comercial. Es una señal de que faltó claridad antes.** Y, sin embargo, se sigue tratando como una palanca táctica.

### El patrón sectorial

Muchas empresas creen que su problema de margen es de mercado. "El cliente aprieta." "Hay mucha competencia." "El sector está así."

Pero en la mayoría de casos que he analizado, el margen se pierde antes de hablar de precio. Aquí algunos ejemplos:

#### Sectores donde el precio casi no se negocia:

- Arquitectura
- Legal
- Consultoría estratégica

**El valor se construye antes de hablar de coste.**

#### Sectores donde el precio es lo primero:

- Tecnología
- Agencias
- Servicios digitales

**El coste aparece antes de que el valor esté claro.**



# ¿Por qué en unos sectores el precio casi no se negocia y en otros es lo primero que se pone sobre la mesa?

**No es el producto. Es la conversación previa.**

En los primeros, el valor se construye antes de hablar de coste. En los segundos, el coste aparece antes de que el valor esté claro.

Y cuando el precio llega demasiado pronto, el cerebro no evalúa criterio. Evalúa riesgo.

Ahí es donde se pierde el margen. No porque el cliente sea más duro, sino porque el sistema permitió que la conversación empezara por el sitio equivocado.

## La verdad incómoda

**Cada descuento es el precio que pagas por no haber construido suficiente claridad antes.**

Este problema no se arregla entrenando a ventas para "defender mejor el precio". Eso es atacar el síntoma.

Porque si el discurso comercial tiene que pelear el precio, es que llega tarde. Llega cuando el valor ya no está sólido.

Y eso nos devuelve a la raíz: El marketing ha generado interés, pero no ha construido una decisión suficientemente clara.

▢ España invirtió 3.369M€ en **descuentos** en 2024. Eso es el 9,9% de toda la inversión en marketing.

Si tu empresa invierte 100.000€ en marketing, estadísticamente estás gastando 10.000€ en compensar con descuentos lo que no se construyó con claridad estratégica.

Hay empresas que dicen: "Nuestro marketing funciona, vendemos mucho".

Pero cuando analizo los números veo:

- Descuentos sistemáticos
- Márgenes cada vez más ajustados
- Dependencia de promociones para cerrar

Eso no es crecimiento sostenible sino desgaste.



## 2.3. TERCERA FRACTURA: EL CRECIMIENTO SIN CRITERIO

La tercera fractura es la más peligrosa porque ocurre cuando todo parece ir bien.

Cuando los números crecen. Cuando hay más clientes, más ingresos, más equipo.

Pero por debajo, algo se está rompiendo.

### Caso Hawkers: Cuando la promesa empuja más rápido que el sistema

Hawkers es uno de esos casos que se citan mucho como "éxito digital español". Y lo fue. Creció rápido.

Construyó marca. Entendió distribución online cuando muchos aún estaban discutiendo si "había que estar en redes".

En 2016, medios del sector tech reportaron una ronda importante para acelerar el crecimiento: 50 millones de euros para competir con grandes marcas del sector según TechCrunch.

Esa es la parte que se celebra.

La parte menos visible es esta: cuando una empresa empieza a crecer tan rápido, el sistema interno se pone a prueba con una tensión que no aparece en la foto del funding.

El punto de inflexión no fue el crecimiento en sí, sino lo que empezó a ocurrir entre lo que se prometía al mercado y lo que el sistema podía sostener sin tensión.

Hawkers había construido una narrativa muy potente: acceso, novedad y rapidez. Perfectamente coherente con su fase inicial. Y esa promesa seguía funcionando para generar demanda.

**El desafío apareció cuando esa promesa empezó a exigir al negocio una consistencia que ya no dependía solo del marketing, sino de todo el sistema.**

A medida que el volumen crecía, la conversación con el cliente se fue apoyando cada vez más en estímulos: lanzamientos, promociones y urgencia. No porque fuera una mala decisión, sino porque el relato original no se había revisado a la luz de la nueva escala.

El crecimiento no destapó un fallo puntual, sino algo más estructural: La promesa seguía empujando, pero el criterio que la sostenía no se había adaptado al nuevo tamaño del negocio.

Y aquí está el patrón: un dashboard puede estar perfecto mientras una empresa se entrena en el hábito más costoso de todos:

**Crecer para sostener el propio crecimiento.**

No es un fracaso. No es que "se estrellaron". Es algo más complejo: normalizar un modelo donde el número manda más que la lógica del sistema.



# El patrón de las franquicias: Cuando la promesa se fragmenta en red

El sector de las hamburgueserías en España es uno de los ejemplos más claros de expansión acelerada en los últimos años.

Marcas que nacen con una propuesta clara (producto diferencial, experiencia reconocible y ticket accesible) y que, en poco tiempo, pasan de unos pocos locales a decenas, incluso cientos, en distintos territorios.

No señalo una marca concreta, porque el patrón se repite en suficientes franquicias como para considerarlo estructural.

La expansión suele leerse como éxito. Más locales es más visibilidad y por tanto más presencia de marca.

Pero el punto crítico no aparece en el número de aperturas, sino en lo que empieza a ocurrir entre la promesa de marca y la experiencia real cuando **esa promesa ya no depende de un local, sino de una red.**

La narrativa inicial suele ser muy potente: Tenemos la misma calidad, el mismo concepto y el mismo estándar en cualquier punto del país. Esa promesa es la que atrae tanto a clientes como a franquiciados.

**El desafío aparece cuando la conversación que sostiene esa promesa empieza a fragmentarse.**

A medida que la red crece, la marca deja de hablar solo al consumidor final. También habla (y mucho) al franquiciado.

Ahí es cuando la promesa de rentabilidad, facilidad operativa y apoyo constante empieza a convivir con realidades distintas según ubicación, costes, personal y madurez del mercado.

No es que la marca mienta. Es que la promesa no siempre se revisa al ritmo al que crece la red.

Cuando eso ocurre, el sistema empieza a sostenerse a base de excepciones: ajustes locales, interpretaciones propias y decisiones improvisadas para "hacer que funcione".

Y aquí aparece el patrón: El crecimiento sigue viéndose bien en el dashboard (locales abiertos, royalties, expansión territorial) mientras la coherencia del modelo empieza a depender más del esfuerzo individual que del criterio común.

Este ya no es un problema de marketing. Pero tampoco es un problema de ventas. Es un problema de sistema en un negocio que ya no es pequeño.



# Caso Glovo: Cuando la promesa deja de encajar con el contexto

Si hay una industria donde los dashboards dan sensación de control, es la de las plataformas. Todo es medible: pedidos, tiempos, retención, coste de adquisición, densidad por zona.

Pero hay cosas que no se miden con la misma facilidad: riesgo regulatorio, modelo laboral, legitimidad social, fricción política.

En diciembre de 2024 se publicó que Glovo decidió pasar en España de un modelo basado en autónomos a uno con repartidores asalariados para reducir la incertidumbre legal y regulatoria.

No fue una optimización. Fue un rediseño del modelo.

Este caso ilustra algo incómodo: **puedes estar afinando un sistema con métricas impecables mientras el contexto que lo sostiene cambia por completo.**

## El patrón común

Los tres casos son distintos en tamaño, sector y modelo. Pero comparten algo incómodo:

**El problema no aparece cuando los números van mal. Aparece cuando los números siguen acompañando mientras el criterio que los sostiene deja de revisarse.**

- En Hawkers, la promesa empujaba más rápido que el sistema
- En las franquicias, la promesa se fragmentaba al convertirse en red
- En Glovo, la promesa dejó de encajar con el contexto que la rodeaba

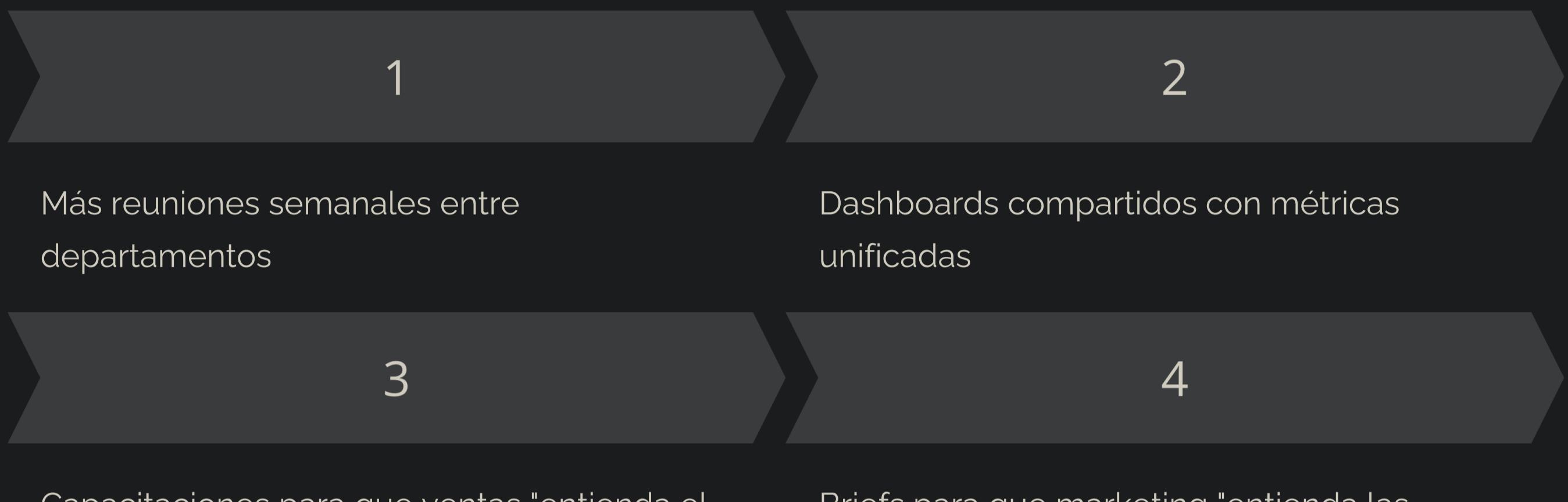
En ninguno de los tres casos el problema fue "falta de datos". Fue confiar en que los datos bastaban para leer el momento.



# CAPÍTULO 3: POR QUÉ ESTO NO SE ARREGLA "ALINEANDO"

Llegados a este punto, la mayoría de empresas llegan a la misma conclusión: "Necesitamos alinear mejor marketing y ventas."

Y ahí empieza el ritual conocido:



Todo eso parece razonable porque creemos ser más productivo.

**Pero todo eso ataca el síntoma, no el diseño del sistema.**

## 3.1. LA FALACIA DE LA COORDINACIÓN

Partir de la premisa de que marketing y ventas son dos piezas distintas que hay que encajar mejor es asumir que la separación es el punto de partida.

**No lo es. La separación es el problema, no la normalidad desde la que partir.**

Cuando digo que no hay separación real entre marketing y ventas, no hablo de teoría aspiracional. Hablo de algo muy práctico:

En la mente del cliente, no existe esa frontera. El cliente no distingue departamentos. No entiende de organigramas. Solo percibe coherencia... o fricción.

Piensa en Apple. Apple no "hace marketing" por un lado y "vende" por otro. El mensaje que ves en una keynote, el lenguaje de la web, la experiencia en tienda y el discurso del vendedor forman parte del mismo sistema.

Nadie improvisa. Nadie traduce sobre la marcha.



# Cuando alguien entra a una Apple Store, ya sabe qué va a escuchar. Eso no es casualidad sino integración de sistema.

Puede que estés pensando: "Claro, si yo tuviera el presupuesto de Apple..."

**Pero no va de presupuesto sino de mentalidad y disciplina estratégica.** De tener claro qué se vende, por qué y desde qué relato, y sostenerlo en cada punto de contacto.

Ahora comparemos eso con lo que ocurre en muchas empresas medianas en España.

Marketing lanza campañas hablando de:

- Valor
- Innovación
- Diferenciación

Ventas entra en la reunión hablando de:

- Precio
- Plazos
- Descuentos

Dos relatos distintos para la misma oferta.

Como resultado, obtienes un cliente que responde: "Lo tenemos que pensar."

No porque el producto no sea bueno, sino porque algo no encaja. Y cuando algo no encaja, el cerebro frena la decisión.

Ese freno tiene un coste:

Ciclos de venta más largos

Más descuentos para cerrar

Una previsión comercial cada vez menos fiable



## 3.2. CUANDO EL "CONCEPTO ÚNICO" SE CONVIERTE EN ESLOGAN VACÍO

Muchas empresas, conscientes del problema, intentan solucionarlo creando un "concepto único" que unifique el discurso.

Una frase potente o **claim**. Una propuesta de valor bien redactada.

Y ahí empieza otro patrón.

Porque la idea del "concepto único", mal gestionada, se convierte en un eslogan vacío. Una frase bonita que se repite en presentaciones, pero que no gobierna decisiones reales.

Marketing la usa como marco narrativo.

**Pero nadie la sostiene realmente en momentos de tensión. Y si no la sostiene, no la cree.**

Ventas la memoriza como argumento.

En cuanto aparece una objeción fuerte, el discurso se rompe y cada uno vuelve a su zona de seguridad: marketing a prometer, ventas a negociar precio.

**Ahí se cae el sistema.**

El problema no es la falta de un concepto. El problema es que ese concepto no nació de un criterio estratégico compartido.

Nació de una reunión de branding. O pero aún, de una agencia externa. A veces incluso desde una necesidad de "actualizar el mensaje".

Pero no nació de responder preguntas incómodas como:

“  
¿Qué problema cree el cliente que tiene cuando nos busca?  
”

“  
¿Cuál está realmente dispuesto a resolver ahora?  
”

“  
¿Desde qué ángulo está tomando la decisión?  
”

“  
¿Por qué esta opción es la correcta para él en este momento?  
”

Cuando esas preguntas no tienen respuesta clara dentro de la organización, el concepto se queda en la superficie.



### 3.3. LA TRAMPA DE LAS MÉTRICAS COMPARTIDAS

Otra solución habitual es "unificar las métricas". Que marketing y ventas comparten objetivos y que ambos se midan con los mismos KPIs.

Eso parece sensato pero es insuficiente si no se redefine antes qué se entiende por resultado.

Marketing suele preguntarse:

"¿Estamos generando **interés**?"

Ventas se pregunta:

"¿Esto se puede convertir en **ingresos** reales?"

**Unificar métricas sin unificar criterio estratégico es reorganizar sin rediseñar.**

Porque puedes hacer que ambos departamentos reporten sobre las mismas cifras, pero si siguen pensando desde marcos distintos, las decisiones seguirán siendo incoherentes.

- El 50% de los marketers de contenido B2B en España menciona la "alineación de esfuerzos" como uno de sus principales retos.

Pero "alineación de esfuerzos" es un eufemismo. Lo que están diciendo en realidad es:

*"No sabemos cómo demostrar que lo que hacemos impacta en ventas porque nadie nos ha dicho qué se considera impacto real en este sistema."*

Y esa es una pregunta que no se resuelve con un dashboard compartido. Se resuelve con una conversación estratégica que rara vez se tiene.



## 3.4. EL PROBLEMA REAL: ESTÁN SEPARADOS DONDE NO DEBERÍAN ESTARLO

La verdadera fricción no es que marketing y ventas no estén coordinados.

**Es que marketing y ventas no están diseñados como partes de un mismo sistema de decisiones.**

Mientras marketing pueda lanzar mensajes sin hacerse responsable de su impacto comercial, y ventas pueda cerrar operaciones sin considerar el relato que sostiene la marca, la separación seguirá existiendo.

Aunque comparten reuniones, dashboards y KPIs.

Aquí va la parte que pocos quieren escuchar:

No es que marketing deba preparar el terreno para ventas. **Marketing ES parte del proceso de venta.**

No es que ventas deba confirmar lo que marketing dice. **Ventas ES una extensión del sistema que marketing inició.**

**Si necesitas traducir entre marketing y ventas, tu sistema no está claro.**

Un sistema bien diseñado no se traduce. Se expresa de formas distintas, pero en el fondo se entiende igual.

Y hasta que no se deje de tratar marketing y ventas como departamentos que "colaboran" y se empiecen a diseñar como un único sistema comercial, cualquier intento de alineación será un ajuste temporal.

podría ser funcional a corto plazo. Pero no sostenible.



# CAPÍTULO 4: EL NUEVO BIEN ESCASO NO ES LA TECNOLOGÍA, ES EL CRITERIO

Durante décadas hemos organizado las empresas alrededor de estos bienes escasos:



El tiempo



El capital



El acceso a la tecnología



La información



La capacidad de ejecutar  
más rápido

Quien controlaba lo escaso tenía ventaja. O ese ha sido el relato del progreso empresarial que hemos vivido.

**Hoy ese mapa se está transformando.**

La tecnología ya no es escasa. La información tampoco. La ejecución se ha acelerado como nunca. Y, paradójicamente, cuanto más acceso tenemos a todo, más difícil se vuelve sentir que estamos realmente en control.

## 4.1. LA PARADOJA DE LA ERA IA

Nunca antes habíamos tenido tantas herramientas para decidir. Nunca habíamos tenido tantos datos para respaldar esas decisiones.

Y, sin embargo, rara vez ha sido tan común escuchar en empresas frases como:

- "Probemos y vemos"
- "Vamos ajustando sobre la marcha"
- "Si no funciona, cambiamos rápido"

Esto es resultado de exceso de opciones sin criterio claro para elegir.

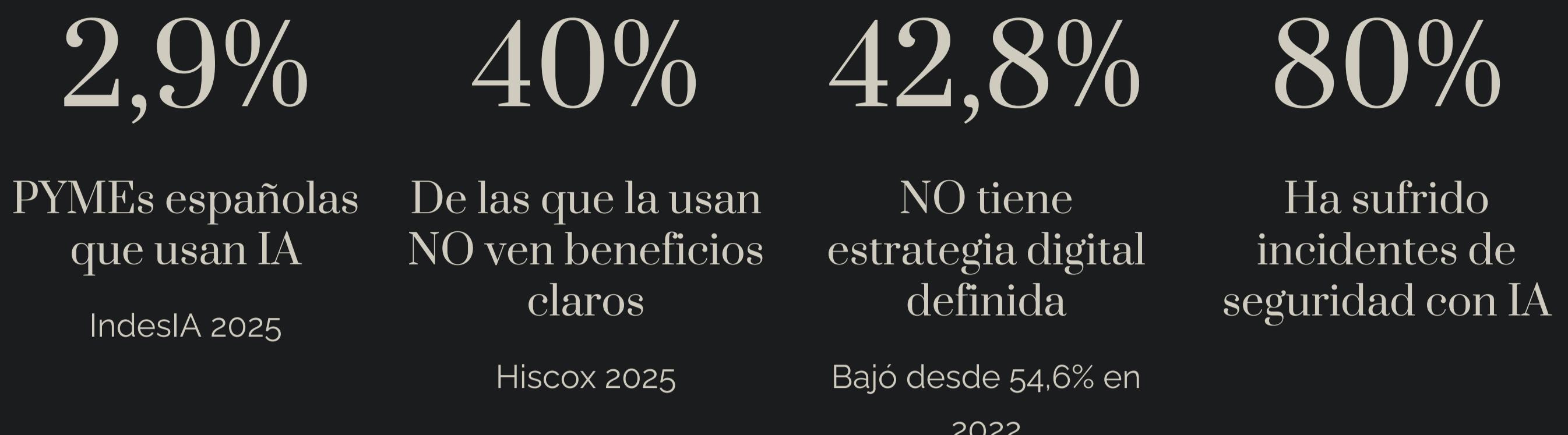
Aquí aparece la gran paradoja de nuestra época: **En un mundo donde todo va más rápido, la única forma de no perderse es pensar con más claridad.**

Porque cuando todo se mueve deprisa, **lo que no se ha pensado bien no se corrige: se amplifica.**



# El contexto español: IA sin criterio

Los datos del mercado español son reveladores:



Lee esos números otra vez.

No es que las empresas españolas estén atrasadas en adopción tecnológica. Es que las que adoptan no siempre saben qué están adoptando ni por qué.

**La inteligencia artificial no ha creado este problema. Simplemente lo ha hecho visible.**

Hoy cualquiera puede producir contenido, automatizar procesos, analizar datos o lanzar hipótesis en minutos. La IA ha democratizado la ejecución. Y cuando la ejecución deja de ser diferencial, el foco vuelve inevitablemente a otro lugar:

## Desde dónde se decide.

Aquí es donde muchos discursos se quedan en la superficie y dicen: "Hay que usar la IA con criterio."

Sin embargo, eso no dice suficiente. La cuestión no es solo usar mejor la IA. La cuestión es qué decisiones estás poniendo en manos de sistemas que no piensan, solo ejecutan.

□ Yuval Noah Harari lo plantea con claridad en su último libro *Nexus: A Brief History of Information Networks from the Stone Age to AI*:

"El riesgo real de la IA no es que piense por nosotros, sino que tomemos decisiones sin comprender realmente el marco en el que se están tomando. Cuando delegamos demasiadas capas de interpretación, perdemos algo más que control operativo: **perdemos sentido.**"



## 4.2. VELOCIDAD VS. CLARIDAD

Cada revolución tecnológica ha eliminado un tipo de escasez... y ha dejado al descubierto otra.

En la revolución industrial, la máquina no fue la ventaja. ***Fue la capacidad de organizar el trabajo alrededor de ella.***

Con la digitalización, no ganó quien tenía web o CRM, sino quien supo integrarlos en una lógica de negocio coherente.

Con la IA ocurre algo similar:

**La ventaja no está en adoptarla antes, ni en usar más herramientas, sino en NO automatizar decisiones que no han sido pensadas.**

Por eso, hoy el verdadero bien escaso no es la tecnología sino el criterio.

- Criterio para decidir qué NO hacer.
- Criterio para interpretar datos contradictorios.
- Criterio para sostener una promesa cuando el contexto cambia.
- Criterio para NO cambiar de rumbo cada vez que aparece una nueva posibilidad "mejor".

## 4.3. EL COSTE DE ESCALAR INERCIAS

Lo peligroso de esta etapa no es equivocarse. Es escalar inercias sin revisarlas.

Antes, un criterio débil tardaba tiempo en mostrar sus consecuencias. Hoy, con IA y automatización, se institucionaliza en semanas.

**Aquí un ejemplo concreto que está pasando:**

Una empresa que decide automatizar su proceso de cualificación de leads con la IA. La herramienta funciona y es rápida y eficiente.

Pero si el criterio de cualificación no estaba bien pensado antes de automatizarlo, lo que estás haciendo es escalar una decisión poco clara a velocidad de algoritmo.

**En lugar de cualificar mal 10 leads al día, ahora cualificas mal 100.**

Y cuando ventas empieza a recibir esos leads, el problema no se percibe como "criterio de cualificación poco claro". Se percibe como "la IA no funciona" o "marketing trae leads malos".



## 4.4. LOS VALORES "BLANDOS" SE VUELVEN VENTAJA DURA

Aquí pasa algo interesante que conecta con el marketing actual.

Cuanto más contenido perfecto hay (generado, optimizado, automatizado), más se valora lo que tiene coherencia real.

La opinión clara

El punto de vista consistente

La experiencia que se **sostiene en todos los puntos de contacto**

La IA puede ayudarte a producir pero no puede construir confianza por ti.

**Eso sigue dependiendo de tu coherencia, de tu criterio y de tu forma de estar presente.**

En un entorno donde casi todo se puede simular, **la confianza es una decisión estratégica.**

Es decir: "Esto es lo que hacemos, así pensamos y hasta aquí llegamos."

Y ahí pasa algo interesante: cuando hay coherencia real, el cerebro del cliente baja la guardia. Porque la transparencia ya no se mide por lo que muestras, sino por lo que evitas exagerar. Por lo que no prometes.

La nueva transparencia no va de enseñar mucho, **sino de no manipular.** De no inflar resultados y de no usar la complejidad técnica para impresionar.

Y eso, en 2026, es una ventaja competitiva dura porque cuanto más contenido genérico hay, más se valora la coherencia real.



# CAPÍTULO 5: EL MARCO - LAS 3C DEL SISTEMA INTEGRADO

Llegados a este punto, la pregunta es obvia:

## ¿Cómo se diseña un sistema comercial integrado desde criterio estratégico?

No hablo de alinear mejor. Hablo de rediseñar desde la claridad.

Esto es lo que trabajo en el Método Sin Hache. No para añadir capas, ni más métricas, ni más reporting. Sino para revisar el sistema que conecta lo que se promete, lo que se conversa y cómo se sostienen las decisiones desde dirección.

### 5.1. NO ES ALINEACIÓN, ES INTEGRACIÓN DE SISTEMA

El primer cambio mental es este:

Marketing no prepara el terreno para ventas.

Ventas no confirma lo que dice marketing.

**Marketing ES parte del sistema de venta.**

**Ventas ES una extensión del sistema que marketing inició.**

Eso significa que ambos deben diseñarse como partes de un único sistema de decisiones. No como fases secuenciales (primero atraigo, luego convierto), sino como expresiones distintas de un mismo criterio estratégico.

Cuando ese criterio existe y está claro, algo muy concreto empieza a ocurrir:

- Ya no necesitas "traducir" entre marketing y ventas.
- El equipo comercial sabe qué sostener y qué no negociar.
- La promesa se mantiene coherente desde el primer contacto hasta el cierre.
- Los descuentos dejan de ser la norma porque el valor está anclado antes de hablar de precio.

No porque lo prohíbas sino porque deja de ser la única salida cuando hay **claridad**.



## 5.2. LAS TRES C DEL SISTEMA INTEGRADO

El Método Sin Hache se sostiene sobre tres pilares que llamo las 3C:

# CLARIDAD, CONEXIÓN y CONSISTENCIA

No son fases. Son criterios simultáneos que deben estar claros antes de ejecutar cualquier táctica.



### PRIMERA C: CLARIDAD

**¿Qué estás prometiendo realmente? ¿A quién? ¿Por qué?**

Este es el punto que casi todas las empresas creen tener resuelto.

"Vendemos software de gestión." "Ofrecemos consultoría estratégica."

"Somos una agencia de marketing digital."

Pero esas no son promesas.

**Son descripciones.**



### SEGUNDA C: CONEXIÓN

**¿El discurso comercial continúa o reinicia?**

Aquí es donde se rompe la mayoría de sistemas.

El lead llega educado. Con contexto. Con interés. Pero la conversación comercial vuelve a empezar desde cero.

Esto ocurre porque ventas no sabe en qué **Momentum** llega el lead.

**La conexión no es solo comunicación. Es continuidad.**



### TERCERA C: CONSISTENCIA

**¿Los criterios de decisión están compartidos desde dirección?**

Este es el pilar más incómodo porque obliga a dirección a responder algo que rara vez se pregunta:

*¿Qué significa que esto funcione?*



## PRIMERA C: CLARIDAD - Profundicemos...

Una promesa responde a algo mucho más incómodo:

- ¿Qué problema cree el cliente que tiene cuando te busca?
- ¿Y cuál está realmente dispuesto a resolver ahora?

Porque muchas veces el problema que detectas tú como experto no es el mismo que el cliente percibe como urgente.

Y si tu promesa habla de un problema que el cliente no siente todavía, la conversación no arranca.

Por otro lado, si tu promesa es tan amplia que podría aplicarse a cualquiera, tampoco genera decisión.

### Una promesa clara:

- Define a quién es para (y a quién no)
- Identifica el problema que el cliente ya reconoce
- Conecta ese problema con una decisión específica que está dispuesto a tomar ahora
- Se sostiene sin depender del precio como argumento principal

### El método C.O.R.E. para auditar la claridad:

Cuando audito este pilar, utilizo el método C.O.R.E.:

- **C - Claridad:** ¿El mensaje es comprensible y específico?
- **O - Oportunidad:** ¿Estás captando las oportunidades reales del mercado?
- **R - Riesgo:** ¿Dónde estás perdiendo energía, presupuesto o foco?
- **E - Eficiencia:** ¿Los recursos están aplicados donde generan mayor impacto?

Este diagnóstico permite detectar si la promesa existe realmente o solo existe en presentaciones internas.

## SEGUNDA C: CONEXIÓN - Profundicemos...

**Momentum** es el punto exacto del viaje mental en el que está el cliente cuando interactúas con él.

No todos los leads están en el mismo punto:

?

!

Algunos están entendiendo el problema

Otros ya decidieron que lo tienen

↑

↓

Otros comparan soluciones

Algunos solo buscan confirmar una intuición



# Si no sabes en qué Momentum está, tu conversación siempre llegará demasiado pronto o demasiado tarde.

Un sistema bien diseñado mapea los diferentes Momentums y adapta la conversación a cada uno.

No para manipular, sino para acompañar mejor. Para no explicar lo que el cliente ya entendió. Para no presionar cuando todavía falta seguridad. Para no perder tiempo convenciendo a quien ya estaba convencido.

**La conexión no es solo comunicación. Es continuidad.**

Cuando marketing y ventas operan desde el mismo mapa del viaje del cliente, la conversación fluye. El cliente siente que lo entienden. Y cuando el cliente siente que lo entienden, la decisión se acelera naturalmente.

## TERCERA C: CONSISTENCIA - Profundicemos...

Cuando esa pregunta no tiene respuesta clara, cada departamento optimiza su propia métrica:

**Marketing** optimiza leads

**Ventas** optimiza cierres

**Dirección** optimiza ingresos

Y todos creen estar haciendo bien su trabajo mientras el sistema se desgasta por las fracturas.

**Un sistema con consistencia define criterios de decisión compartidos:**

- ¿Qué tipo de cliente queremos atraer? (No solo "cualquiera que pague")
- ¿Qué ventas estamos dispuestos a NO cerrar? (Sí, hay ventas que es mejor rechazar)
- ¿Qué margen consideramos sostenible? (No solo "el máximo posible")
- ¿Qué estamos dispuestos a sacrificar para mantener la promesa? (Velocidad, volumen, flexibilidad...)

Estas son preguntas estratégicas. Y solo se pueden responder desde dirección.

No desde marketing. No desde ventas. **Desde una visión integrada del negocio.**

**La consistencia es lo que permite escalar sin fragmentar.**

Cuando los criterios están claros, el sistema puede crecer sin que cada decisión nueva rompa la coherencia del conjunto.



## 5.3. CÓMO AUDITAR EL SISTEMA (NO LAS TÁCTICAS)

La mayoría de empresas auditán ejecución. Revisan campañas. Analizan conversiones. Evalúan performance del equipo comercial.

**Pero rara vez auditán el sistema.**

Auditar el sistema significa revisar si las decisiones que se están tomando responden a la realidad del negocio o solo a lo que es fácil de medir.

**Auditar es detener la inercia para revisar el criterio.**

Es revisar:

- ¿Qué estamos prometiendo al mercado? (Claridad)
- ¿Cómo llega eso a la conversación comercial? (Conexión)
- ¿Qué criterios estamos usando para decidir si algo funciona o no? (Consistencia)

No para cambiarlo todo, sino para entender qué merece seguir y qué no.

### Señales de alarma que indican que necesitas auditar el sistema:

#### Descuentos sistemáticos

Si necesitas bajar el precio para cerrar la mayoría de ventas

#### Leads "fríos"

Si marketing trae tráfico pero ventas dice que no están listos

#### Margin erosionado

Si creces en ingresos pero el margen se estrecha cada trimestre

#### Ciclos largos sin razón

Si las ventas se alargan sin que haya cambiado la complejidad del producto

#### Improvisación comercial

Si cada comercial vende con argumentos distintos

#### Dependencia de promociones

Si solo cierras cuando hay descuento u oferta especial

#### Sensación de descontrol

Si los números parecen correctos pero algo no encaja

Cuando una empresa crece, se diversifica o escala, los criterios que funcionaban dejan de ser suficientes. No porque estén mal, sino porque el sistema ha crecido y los criterios no se han adaptado.



# CAPÍTULO 6: CASOS DE ESTUDIO - CUANDO LAS 3C FUNCIONAN

La teoría es necesaria. Pero los patrones se ven mejor en casos reales.

Aquí presento dos casos de éxito de empresas españolas que han construido sistemas integrados desde las 3C, aunque nunca los hayan llamado así.

## 6.1. NUDE PROJECT: CLARIDAD GENERACIONAL QUE SE CONVIERTER EN COMUNIDAD

### Contexto

Nude Project es una firma de ropa española fundada en 2018. Lo que comenzó como una marca de sudaderas vendidas a amigos universitarios, facturó 26 millones de euros en 2023, con un crecimiento del 130%.

Actualmente tienen 8 tiendas físicas (dos en el extranjero), 130 empleados, venden en más de 100 países y tienen una comunidad de más de 2 millones de seguidores.

### Análisis desde las 3C:

#### ✓ CLARIDAD PERFECTA

Nude Project tiene cristalino **a quién se dirige**: la Generación Z. No intentan ser para todos.

Su promesa no es "vendemos ropa". Su promesa es: "**Perteneces a una comunidad de inadaptados (Misfits) que finalmente encontraron su lugar**".

No venden sudaderas. Venden identidad, pertenencia y filosofía de vida.

Las frases provocadoras en sus productos no son casuales: "Mom, I swear it's oregano", "Haven't lost my virginity because I never lose", "Be as happy as you seem on Instagram".

Hablan el idioma de su generación. Entienden sus chistes, sus memes, su cultura. Y lo más importante: **conocen qué problema resuelven** → la necesidad de pertenecer, de ser diferente, de tener voz.



# Metodología C.O.R.E. aplicada:

- **Claridad:** Mensaje específico para Gen. Z, sin ambigüedad
- **Oportunidad:** Captaron el vacío de marcas que hablen como ellos
- **Riesgo:** Identificaron que el precio alto era una barrera (pero la asumieron)
- **Eficiencia:** RR.SS. como canal principal, sin dispersión

## ✓ CONEXIÓN MAGISTRAL

Nude Project entiende el Momentum como pocos.

Su estrategia de RR.SS. no trata a los seguidores como "audiencia de una marca". Los trata como **amigos de una persona.**

- Instagram: Publican memes, contenido viral, outfits, tiendas, eventos
- Lista de "Mejores Amigos" exclusiva: Códigos para comprar 1h antes, sorteos exclusivos
- TikTok: "Detrás de escenas", día a día en oficinas, challenges
- YouTube: Podcast con 580k seguidores donde llevan a Aitana, Quevedo, Residente, Andrés Iniesta

No hay traducción entre "marca" y "cliente". Hay conversación continua.

## El sistema de drops (colecciones cápsula cada 3 semanas):

- Crea urgencia (escasez controlada)
- Mantiene la conversación activa
- Genera expectación constante
- Han vendido 700 sudaderas en menos de 1 hora

**Estrategia de influencers orgánica:** No pagan colaboraciones. Mandan prendas a celebridades que encajan con su filosofía (Karol G, Bad Gyal, Rauw Alejandro, Manu Ríos).

Y las celebridades las lucen voluntariamente. ¿Por qué? **Porque la promesa es auténtica y les representa.**

## ✓ CONSISTENCIA SOSTENIDA

Desde 2018, Nude Project ha mantenido coherencia absoluta:

- **Colores de marca:** Beige y chocolate (en productos, tiendas, eventos, todo)
- **Tono de comunicación:** Siempre cercano, nunca corporativo
- **Filosofía** "by artists, for artists": Nunca cambia
- Lema "**Misfits**": Presente en cada punto de contacto



# Pero aquí viene lo más impresionante: la consistencia al escalar físicamente

- **Nude Tour (2021):** Pop-ups efímeros que parecían festivales (fotomatones, DJ, skate, cerveza, sorteos). No eran "tiendas temporales", eran **experiencias de marca**.
- **Primera tienda física Madrid (2022):** 80m<sup>2</sup> en Fuencarral. Colores de marca, espejos, zonas íntimas. No se sintió como "vendieron al sistema". Se sintió como "Nude Project en 3D".
- **Expansión internacional coherente:** Milán, Lisboa. Adaptándose al mercado local pero manteniendo la esencia.

## Y el salto más arriesgado: productos fuera del sector moda

- **La Desnuda (2023):** Su propia cerveza. ¿Por qué funciona? Porque es coherente con el estilo de vida que prometen: joven, rebelde, desenfadado.
- **Nude Café (2023):** Cafetería en sus oficinas de Barcelona. Decoración acorde a la marca, productos exclusivos, experiencia Gen Z.

## Criterios de decisión claros:

- Solo abren tiendas donde tienen datos de ventas previas
- Solo lanzan productos que encajen con su estilo de vida
- Solo colaboran con artistas que representen sus valores

## Resultado:

Nude Project es el ejemplo perfecto de un sistema integrado desde las 3C:

- **Claridad:** Saben exactamente quién es su cliente y qué promesa sostener
- **Conexión:** La conversación nunca se rompe, fluye en todos los canales
- **Consistencia:** Cada decisión (tiendas, productos, colaboraciones) responde al mismo criterio

**Lectura clave: No separan marketing de ventas. No separan online de offline. No separan producto de experiencia.** Todo es parte del mismo universo Nude Project



# 6.2. HEURA FOODS: CONSISTENCIA ACTIVISTA QUE CONQUISTA SUPERMERCADOS

## Contexto

Heura Foods es una startup española fundada en 2017 por Marc Coloma que produce proteína vegetal (alternativas a pollo, cerdo, ternera). En 2023 facturó 30 millones de euros, está presente en más de 20 países y en las principales cadenas de supermercados (Mercadona, Carrefour, Lidl).

Lo que empezó en un garaje con 80.000€ de inversión inicial, hoy es una de las startups foodtech más exitosas de Europa.

## Análisis desde las 3C:

### ✓ CLARIDAD RADICAL

Heura no vende "comida vegana". Vende **activismo comestible**.

Su promesa no es "prueba esto porque es saludable" o "prueba esto porque eres vegano".

Su promesa es: "**Come como si el planeta importara**".

Desde el día 1, su claridad fue brutal:

- Cliente principal: No veganos, sino **flexitarianos** (*gente que quiere reducir carne sin dejarla*)
- Problema que resuelven: Impacto ambiental de la industria cárnica
- Decisión que facilitan: "Sustituye carne sin sacrificar sabor ni textura"

### Mensaje consistente en todo momento:

- Packaging: "Join the #GoodRebellion" (Únete a la buena rebelión)
- Productos: Nombres directos ("Bocados Mediterráneos", "Tiras estilo Pollo")
- Comunicación: Activismo climático, transparencia radical

### Metodología C.O.R.E. aplicada:

- **Claridad:** No para veganos, para flexitarianos conscientes
- **Oportunidad:** El mercado plant-based crecía, pero nadie hablaba a las masas.
- **Riesgo:** Identificaron que el sabor y precio eran barreras críticas
- **Eficiencia:** Inversión I+D en textura/sabor antes que en marketing masivo

### ✓ CONEXIÓN EDUCATIVA

Heura entiende que su cliente necesita ser convencido, no presionado.



# Estrategia de Momentum perfecta:

- **Fase 1 - Concienciación:** Contenido educativo sobre impacto ambiental de la carne
  - RR.SS.: Datos, infografías, documentales
  - No venden, educan
- **Fase 2 - Consideración:** Desmitifican barreras
  - "¿La proteína vegetal sabe a cartón?" → Catas ciegas, testimonios
  - "¿Es caro?" → Comparativas de precio vs. carne de calidad
- **Fase 3 - Prueba:** Facilitan el primer paso
  - Distribución masiva (Mercadona = accesibilidad)
  - Recetas fáciles en web/RR.SS.
  - Colaboraciones con chefs reconocidos

## **La conversación nunca presiona. Acompaña.**

No dicen "deja la carne ya". Dicen "prueba una vez a la semana".

**Estrategia de influencers coherente:** Colaboran con atletas (no solo veganos): futbolistas, crossfitters, runners. Mensaje: "Proteína de calidad para rendimiento".

No intentan convertir veganos (ya están convertidos). Intentan **normalizar la proteína vegetal en el mainstream**.



Desde 2017, Heura ha mantenido coherencia absoluta en su activismo:

**1. Transparencia radical:**

Publican abiertamente su impacto ambiental Comparten su fórmula y proceso de producción Admiten errores y mejoras públicamente

**2. Decisiones de marca coherentes:**

Rechazan inversores que tengan negocios cárnicos Solo colaboran con retailers que tengan políticas sostenibles Donan parte de beneficios a proyectos ambientales

**3. Expansión sin fragmentar:**

Al entrar en Mercadona, no cambiaron mensaje para "ser más comerciales" Al expandirse internacionalmente, mantienen "Good Rebellion" en todos los mercados.

**4. Criterios de decisión claros:**

Solo lanzan productos si impacto ambiental es >70% mejor que carne.

Solo entran en distribuidoras que cumplan estándares de sostenibilidad

Solo aceptan inversión de fondos alineados con valores

**Resultado: Heura Foods es el ejemplo perfecto de consistencia activista que se sostiene al escalar:**

Claridad: Mensaje activista claro desde el día 1

Conexión: Educación sin presión, acompañamiento en cada fase

Consistencia: Cada decisión responde a los mismos valores, incluso al crecer

Lecura clave: Entraron en Mercadona (distribución masiva) sin sacrificar activismo. Crecieron 300% sin fragmentar su promesa. El gran aprendizaje: La consistencia no te limita, te define. Y cuando te define claramente, atraes a quienes comparten esos valores.



# 6.3. PATRONES RECURRENTES: SÍNTOMAS VS. CAUSAS REALES

## TABLA COMPARATIVA:

| SÍNTOMA VISIBLE                        | DIAGNÓSTICO HABITUAL         | CAUSA REAL (3C)                                | CASO EJEMPLO                                    |
|--|------------------------------|--|---|
| Comunidad leal vs audiencia pasiva     | "Necesitamos más engagement" | Falta CLARIDAD en quién eres para quién        | Nude Project: Claridad generacional perfecta    |
| Marketing atrae, pero ventas no cierra | "Los leads no están listos"  | Falta CONEXIÓN: conversación se reinicia       | Ambos casos mantienen conversación fluida       |
| Creces rápido pero pierdes esencia     | "Necesitamos procesos"       | Falta CONSISTENCIA en criterios de decisión    | Heura: Activismo sostenido al escalar           |
| Dependencia de descuentos              | "El mercado está difícil"    | Falta CLARIDAD: valor no está antes del precio | Nude: Precio alto sostenido sin negociación     |
| Expansión fragmenta experiencia        | "Necesitamos más control"    | Falta CONSISTENCIA: criterios no compartidos   | Nude: Tiendas físicas mantienen esencia digital |



# CAPÍTULO 7: QUÉ HACER EL LUNES POR LA MAÑANA

Después de analizar cómo empresas como Nude Project y Heura Foods han integrado sus sistemas comerciales, la pregunta inmediata es: **¿Cómo aplicar estos principios en mi propia empresa?** El verdadero cambio no ocurre en grandes transformaciones abstractas, sino en las acciones concretas del día a día. Aquí te propongo un conjunto de pasos prácticos para comenzar a construir un sistema integrado este mismo lunes por la mañana.

## Define tu "Momento CERO"



Identifica el punto exacto del viaje del cliente donde tu promesa debe ser cristalina y tu conexión, innegable. ¿Cuál es la primera gran pregunta que tu cliente debe responder?

## Audita tu Promesa (Claridad)



Revisa el mensaje de tu web, presentaciones y conversaciones de venta. ¿Realmente define a quién sirves y qué problema urgente resuelves sin ambigüedades?

## Mapea tus Momentum (Conexión)



Habla con ventas y marketing. ¿Entienden en qué fase mental está un cliente cuando interactúa con ellos? ¿Están preparados para adaptar la conversación?

## Establece un Criterio NO (Consistencia)



¿Qué tipo de cliente, proyecto o venta estás dispuesto a rechazar porque no encaja con tu promesa o valores? Define ese "NO" y comunicalo.

## Genera una Conversación Unificada



Organiza una reunión corta entre marketing y ventas para discutir el Momento CERO y el Criterio NO. El objetivo no es solucionar todo, sino abrir el diálogo sobre las 3C.

Estos son los primeros pasos para pasar de la teoría a la acción, creando una base sólida para un sistema comercial verdaderamente integrado.



## 7.2. SEÑALES DE QUE NECESITAS UN RESET DIGITAL

No todas las empresas necesitan una auditoría estratégica. Pero si reconoces tres o más de estos patrones, tu sistema necesita revisión:

### Señales de falta de CLARIDAD:

- Marketing genera actividad, pero nadie sabe traducir esa actividad en impacto comercial
- Cada campaña se siente como "empezar de cero"
- Los leads preguntan "¿y ustedes qué hacen exactamente?"
- Tu equipo no puede explicar la propuesta de valor de forma consistente

### Señales de falta de CONEXIÓN:

- Los leads llegan y se enfrián sin razón aparente
- El ciclo de venta se alarga sin que hayas cambiado el producto
- Ventas dice que "marketing trae leads fríos"
- Marketing dice que "ventas no sabe cerrar"
- La conversación comercial no refleja lo que promete el marketing

### Señales de falta de CONSISTENCIA:

- Dependencia sistemática de descuentos para cerrar
- El margen se estrecha aunque los ingresos crezcan
- Cada departamento tiene sus propias métricas de éxito
- Sientes que el negocio crece pero tú pierdes control
- Las decisiones estratégicas se toman "sobre la marcha"
- No hay criterios claros sobre qué cliente es ideal y cuál no



# 7.3. EL EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN

Este ejercicio no es un test de personalidad ni una prueba de conocimientos. Es una herramienta práctica diseñada para ofrecerte un **mapa claro de tu sistema comercial actual**, identificando áreas de fortaleza y puntos ciegos en la aplicación de las 3C: Claridad, Conexión y Consistencia.

Te invito a responder con **honestidad brutal**. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo una oportunidad para reflexionar sobre la realidad de tu operativa diaria. Tus respuestas son para ti y tu equipo, una base sólida para el diagnóstico y la mejora.

## SCORECARD DE LAS 3C

Para cada afirmación, puntúa de 1 a 5:

- **1 = Totalmente en desacuerdo** / No tenemos esto claro o no se aplica.
- **5 = Totalmente de acuerdo** / Esto está perfectamente claro, documentado y en plena ejecución.

### CLARIDAD (50 puntos máximo)

1. Tenemos documentado qué problema específico resolvemos para qué tipo de cliente [ ]
2. Todos en el equipo pueden explicar nuestra propuesta de valor de forma consistente [ ]
3. Nuestro mensaje diferencia claramente por qué alguien debería elegirnos vs. la competencia [ ]
4. Sabemos exactamente a quién NO queremos como cliente [ ]
5. Marketing y ventas usan el mismo lenguaje para describir lo que vendemos [ ]
6. Podemos explicar nuestro valor sin mencionar características técnicas del producto/servicio [ ]
7. Los materiales de marketing reflejan exactamente lo que dice ventas en las reuniones [ ]
8. Nuestra promesa sigue siendo relevante al tamaño actual del negocio y al mercado [ ]
9. Hemos revisado nuestra propuesta de valor en los últimos 12 meses [ ]
10. Los clientes entienden inmediatamente qué hacemos y por qué importa su problema [ ]

**TOTAL CLARIDAD: \_\_\_\_/50**



## CONEXIÓN (50 puntos máximo)

1. Mapeamos el viaje completo del cliente desde que nos descubre hasta que compra y usa [ ]
2. Sabemos en qué "Momentum" mental llega cada tipo de lead a la conversación [ ]
3. La conversación comercial continúa exactamente donde la dejó el marketing, sin reinicios [ ]
4. Tenemos contenido y argumentos específicos para cada fase del viaje del cliente [ ]
5. Sabemos exactamente en qué punto del proceso se enfrian las oportunidades [ ]
6. Marketing y ventas revisan juntos los puntos de fricción del viaje del cliente regularmente [ ]
7. Los leads no tienen que repetir información entre marketing y ventas [ ]
8. La experiencia del cliente se siente coherente en todos los puntos de contacto [ ]
9. Medimos y optimizamos las transiciones entre las fases del cliente [ ]
10. El equipo comercial adapta su discurso según el Momentum del lead, no con un guion fijo [ ]

**TOTAL CONEXIÓN: \_\_\_\_/50**

## CONSISTENCIA (50 puntos máximo)

1. Tenemos criterios claros y documentados sobre qué es una buena oportunidad para el negocio [ ]
2. Marketing y ventas comparten las mismas métricas de éxito y objetivos comunes [ ]
3. La dirección revisa regularmente si los criterios estratégicos siguen siendo válidos [ ]
4. Los descuentos son excepciones justificadas, no la norma para cerrar una venta [ ]
5. El margen se mantiene estable o mejora conforme el negocio crece [ ]
6. Hay criterios claros sobre qué tipo de ventas (o clientes) NO queremos cerrar [ ]
7. Las decisiones estratégicas se toman desde un criterio bien definido, no desde la urgencia [ ]
8. Todos los departamentos entienden qué significa "éxito" para el negocio en su conjunto [ ]
9. El sistema comercial funciona de manera robusta sin depender de personas específicas [ ]
10. Revisamos regularmente si nuestro sistema sigue adaptado a nuestro tamaño y evolución [ ]

**TOTAL CONSISTENCIA: \_\_\_\_/50**



# INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez completado el ejercicio de autoevaluación, es momento de analizar tus puntuaciones.

Cada una de las "3 C" (Claridad, Conexión y Consistencia) es fundamental para un sistema comercial robusto.

## CLARIDAD

### 40-50 puntos

Tu promesa de valor está clara y bien articulada, tanto internamente como para tus clientes. Esto te posiciona fuertemente en el mercado.

### 25-39 puntos

Existe claridad parcial, pero se detectan oportunidades de refinamiento. Puede haber inconsistencias en el mensaje o áreas donde tu propuesta de valor no resuene con todos.

### 0-24 puntos

**PRIORIDAD MÁXIMA:** Necesitas un Reset Digital urgente. Tu propuesta de valor es ambigua o no diferenciada, lo que dificulta la captación y cualificación de clientes.

## CONEXIÓN

### 40-50 puntos

Tu sistema comercial integra eficazmente marketing y ventas, garantizando un flujo coherente y sin fricciones en el viaje del cliente.

### 25-39 puntos

Hay desconexiones en puntos específicos del viaje del cliente. Esto puede llevar a oportunidades perdidas o a una experiencia fragmentada para el prospecto.

### 0-24 puntos

**PRIORIDAD MÁXIMA:** La experiencia del cliente está fragmentada. Urge establecer puentes y procesos que conecten mejor las fases de marketing y ventas.

## CONSISTENCIA

### 40-50 puntos

Tu sistema es sostenible y escalable. Las decisiones se basan en criterios sólidos y el crecimiento no compromete el margen ni el control.

### 25-39 puntos

Existen tensiones internas que, si no se resuelven, se agravarán al escalar. Podrías estar comprometiendo márgenes o la calidad de las ventas.

### 0-24 puntos

**PRIORIDAD MÁXIMA:** Estás creciendo sin un sistema claro, basándote únicamente en el esfuerzo individual. Esto es insostenible y generará costes ocultos.



# Interpretación Global

La suma total de tus puntuaciones te proporcionará una visión integral del estado de tu sistema comercial. Esta puntuación no es solo un número, sino un indicador claro de la urgencia y el tipo de intervención estratégica que podrías necesitar para asegurar un crecimiento sostenible y rentable.

## 120-150 puntos totales

Tu sistema está sólidamente establecido y es altamente eficiente. Te encuentras en una posición enviable, listo para el crecimiento sostenido.

Considera una **Dirección Estratégica** para mantener el foco mientras escalas y explorar nuevas oportunidades con confianza, asegurando que cada decisión estratégica refuerce tu ventaja competitiva. El enfoque debe ser en la innovación y la expansión.

## 80-119 puntos totales

Existen áreas específicas que necesitan atención y optimización. No es una situación crítica, pero ignorar estas señales podría generar fricciones en el futuro. Un **Reset Digital** te ayudará a identificar dónde están las fugas de forma precisa y cómo priorizar las mejoras para optimizar el rendimiento general. Es el momento de afinar procesos y pulir estrategias.

## 0-79 puntos totales

**Tu sistema requiere un rediseño urgente y fundamental.** Actualmente, estás operando sin un criterio claro ni una estructura definida, lo que te hace vulnerable a las fluctuaciones del mercado y a la competencia. Esta falta de base sólida se volverá más costosa y arriesgada conforme intentes crecer. Necesitas establecer bases firmes antes de cualquier intento de expansión.

Este diagnóstico global es el primer paso para transformar los desafíos en oportunidades y construir un sistema comercial que no solo funcione, sino que prospere.



## 7.4. POR QUÉ 2026 NO ES UN AÑO PARA "AJUSTAR"

Volvamos al contexto del que hablamos en el prólogo.

España crecerá un 2,3% en 2026. Pero ese crecimiento esconde dos realidades muy distintas:

### Escenario A

#### Las empresas que siguen "ajustando tácticas":

- Crecimiento por debajo del 1,5% (por debajo del PIB)
- Margen erosionado por descuentos y presión competitiva
- Dependencia creciente de IA sin criterio → commoditización acelerada
- Vulnerabilidad alta ante shocks externos
- Sensación constante de "correr para mantenerse en el mismo sitio"

### Escenario B

#### Las empresas que revisan el sistema:

- Crecimiento por encima del 2,5% (por encima del PIB)
- Margen sostenido porque el precio no se negocia, se justifica
- IA como acelerador de un sistema ya coherente
- Resiliencia ante incertidumbre externa porque el criterio interno es sólido
- Capacidad de escalar sin perder coherencia ni agotar al equipo

**La diferencia entre A y B no será el acceso a tecnología o capital. Será la claridad del sistema desde el que se decide.**

Las PYMEs españolas crearán 480.000 empleos en 2026-2027 según las previsiones. Pero no todas crecerán igual.

Las que tengan las 3C claras (Claridad, Conexión, Consistencia) crecerán de forma sostenible.

Las que sigan ajustando sin revisar el sistema, simplemente escalarán su caos.

Y el caos, aunque se vea bien en un dashboard, siempre se paga.



# EPÍLOGO: LA VENTAJA DE PENSARLO DOS VECES

Hay una paradoja incómoda en todo esto.

Vivimos en la era de la velocidad. De la ejecución rápida. Del "lanza y ajusta sobre la marcha".

Y eso tiene sentido para muchas cosas. Pero no para todas.

**Porque cuando todo va más rápido, lo que no se ha pensado bien no se corrige: se amplifica.**

La IA, la automatización y las herramientas digitales... todo eso acelera la ejecución. Pero también acelera las incoherencias.

- Si tu promesa no está clara, la IA producirá contenido genérico más rápido
- Si tu conversación comercial no conecta, automatizarás la desconexión
- Si tus criterios no son consistentes, escalarás las excepciones hasta que se vuelvan la norma

Por eso, en un mundo donde todo va más rápido, la única forma de no perderse es pensar más despacio.

## LA INVITACIÓN

Este estudio no es una crítica a tu trabajo ni al de tu equipo. Es una invitación a revisar el sistema desde el que se toman las decisiones.

Porque el problema de la separación entre marketing y ventas no es de personas. No es de falta de esfuerzo ni de herramientas.

**Es de falta de criterio estratégico que integre ambos en un mismo sistema.**

La buena noticia es que esto se puede cambiar.

No requiere más presupuesto.

No requiere más equipo.

# Requiere claridad.



Claridad en lo que prometes. Conexión en cómo lo conversas. Consistencia en cómo lo sostienes.

**Y esa, en 2026, es la verdadera ventaja competitiva.**

## SOBRE EL MÉTODO SIN HACHE

El Método Sin Hache nació precisamente de esta observación: las empresas no necesitan hacer más, necesitan hacer con más criterio.

El método se estructura en torno a las 3C:

- **CLARIDAD:** Auditoría C.O.R.E. para identificar qué funciona, qué no, y dónde están las fugas
- **CONEXIÓN:** Mapeo del viaje del cliente y diseño de conversaciones por Momentum
- **CONSISTENCIA:** Definición de criterios de decisión compartidos que permiten escalar sin fragmentar

No es un proceso de seis meses ni requiere parar la operación. Es un rediseño estratégico que se implementa mientras el negocio sigue funcionando.

Porque la claridad no es un lujo sino una necesidad para tomar mejores decisiones.

□ Si algo de lo que has leído aquí te ha incomodado, es una buena señal.

A menudo, el mejor inicio de año no es hacer más ni ajustar más, sino detenerse lo justo para no escalar decisiones que ya no están alineadas con el negocio que hoy tienes entre manos.

Para descubrir cómo aplicar el Método Sin Hache a tu negocio:

Visitar [adasinhache.es](http://adasinhache.es)



# REFERENCIAS Y FUENTES

1. BBVA Research - Previsiones de crecimiento económico España 2026 <https://www.bbvareresearch.com>
2. McKinsey & Company (2023) - "The Power of Partnership: How the CEO-CMO relationship can drive outsize growth"  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-power-of-partnership-how-the-ceo-cmo-relationship-can-drive-outsize-growth>
3. Cyberclick & HubSpot (2024) - Estudio sobre alineación marketing-ventas en empresas tecnológicas españolas  
<https://www.cyberclick.es> <https://www.hubspot.es>
4. AMES - Asociación de Marketing de España (2024) - Inversión en marketing y promociones en España  
<https://www.asociacionmkt.es>
5. IndesIA (2025) - Adopción de IA en PYMEs españolas Estudio sobre inteligencia artificial en pequeñas y medianas empresas
6. Hiscox (2025) - Beneficios percibidos de la implementación de IA en empresas Informe de ciberseguridad y tecnología empresarial
7. TechCrunch (2016) - "Spain's sunglasses startup Hawkers nabs \$56M to take on the Ray-Bans of the world"  
<https://techcrunch.com/2016/10/04/spains-sunglasses-startup-hawkers-nabs-56m-to-take-on-the-ray-bans-of-the-world>
8. Yuval Noah Harari (2024) - Nexus: A Brief History of Information Networks from the Stone Age to AI  
<https://www.ynharari.com/book/nexus>

Conceptos Metodológicos Propios:

- Método C.O.R.E. (Claridad, Oportunidad, Riesgo, Eficiencia) - Metodología de auditoría estratégica desarrollada por Ada Hajdini
- Las 3C (Claridad, Conexión, Consistencia) - Framework del Método Sin Hache
- Momentum - Concepto de punto de viaje mental del cliente en el proceso de decisión
- Reset Digital™ - Proceso de auditoría y rediseño estratégico
- Método Sin Hache™ - Sistema integrado de transformación estratégica digital

Casos de Estudio Mencionados: • Hawkers - Empresa española de gafas de sol, caso de crecimiento acelerado • Glovo - Plataforma de delivery española, caso de adaptación de modelo de negocio • Sector franquicias hamburgueserías - Patrón sectorial de expansión en España • Startup producto innovador - Casos anónimos de consultoría propia(Ada Hajdini) • Starbucks -



## SOBRE LA AUTORA

Ada Hajdini es consultora estratégica especializada en integración de sistemas comerciales para PYMEs en crecimiento. Creadora del Método Sin Hache™, trabaja con empresas que han escalado sin un plan claro de marketing y necesitan ordenar sus acciones para construir sistemas rentables y sostenibles. Su enfoque se centra en transformar la desalineación entre marketing y ventas en sistemas integrados desde criterio estratégico, utilizando las 3C (Claridad, Conexión, Consistencia) como pilares fundamentales. Además de su trabajo de consultoría, Ada conduce el podcast "Haz Limonada", donde invita a empresarios valientes a compartir sus estrategias de negocio y marketing desde una perspectiva práctica y sin artificio.

Contacto:

Web: [www.adasinhache.es](http://www.adasinhache.es)

LinkedIn: [Ada Hajdini](https://www.linkedin.com/in/adasinhache/)

Podcast: "Haz Limonada" - <https://www.youtube.com/@adahajdini>

AGRADECIMIENTOS : La tesis principal es el resultado de años de trabajo con empresas que tenían los mismos síntomas aunque en diferentes contextos. A todos los clientes que confiaron en revisar su sistema cuando todo "parecía estar bien", gracias por el coraje de mirar hacia dentro. A los CEOs, CMOs y COOs que aceptaron las preguntas incómodas y transformaron sus organizaciones no haciendo más, sino haciendo con más criterio. Y a todos los que lean este análisis y se atrevan a cuestionar si lo que están escalando merece ser escalado.

