



# Módulo 2. Frameworks estratégicos de growth

- ☰ 1. Métricas estratégicas para el crecimiento orientado a producto
- ☰ 2. Dinámicas de adquisición y expansión: del embudo a los sistemas
- ☰ Referencias

# 1. Métricas estratégicas para el crecimiento orientado a producto

---

En el módulo anterior se delinearon los fundamentos del *growth hacking*, diferenciándolo del *marketing* tradicional y caracterizando el rol técnico del *growth hacker* dentro de equipos interdisciplinarios. Se presentó además la lógica experimental como una práctica sistemática para diseñar, testear y escalar soluciones orientadas a resultados, en entornos donde la velocidad de aprendizaje se convierte en una ventaja operativa.

Sobre esta base, esta unidad aborda un conjunto de herramientas clave para orientar el crecimiento con foco

estratégico. ¿Qué métrica debe guiar el trabajo de un equipo de producto? ¿Cómo se construye un sistema de indicadores que no solo describa lo que ocurrió, sino que permita intervenir activamente sobre los resultados?

En primer lugar, se analizará la función de la North Star Metric como métrica central de alineación, junto con la distinción entre métricas *input* y *output*, necesaria para diseñar experimentos eficaces y monitorear su impacto. En segundo lugar, se trabajarán criterios para la definición de objetivos en contextos de *growth*, y finalmente se abordará la identificación y activación de palancas de crecimiento, entendidas como acciones concretas capaces de amplificar el valor entregado por un producto o servicio.

A lo largo de este recorrido se busca articular estrategia, foco y acción: construir un marco que permita priorizar decisiones, sostener aprendizajes y alinear a los equipos en torno a un mismo propósito de crecimiento.

## **North Star Metric y métricas *input* vs. *output***

**La North Star Metric se define como una métrica única que expresa el valor sostenido que una organización genera para sus usuarios a lo largo del tiempo. Su formulación permite condensar, en un único indicador, el impacto real del producto o servicio sobre la experiencia y el uso efectivo por parte de quienes lo utilizan. En este sentido, la North Star Metric funciona como una síntesis operativa del propósito del producto, vinculando crecimiento con creación de valor.**

Al mismo tiempo, esta métrica cumple una función estratégica de alineación organizacional. Al establecer un objetivo común y mensurable, la North Star Metric orienta las decisiones de los distintos equipos hacia un mismo foco, favoreciendo la coherencia entre estrategia y ejecución. De este modo, las acciones de áreas como producto, *marketing*, tecnología o experiencia de usuario convergen en torno a un criterio compartido, lo que facilita la coordinación, la priorización de iniciativas y la evaluación del progreso del crecimiento.

A grandes rasgos, pueden identificarse tres razones por las cuales una organización debería definir y operar en función de una North Star Metric:

### **Foco operativo**

Una de las principales razones por las que una organización define una North Star Metric es su capacidad para concentrar los esfuerzos en una dirección concreta. Al priorizar una única métrica estratégica, se facilita la toma de decisiones, se reduce la dispersión de indicadores y se ordenan los ciclos de experimentación en función del impacto esperado. Esta focalización permite asignar los recursos a aquellas acciones que efectivamente potencian el valor que el producto entrega a sus usuarios, integrando la perspectiva del crecimiento con la dinámica operativa del equipo.

Un ejemplo representativo de esta lógica puede observarse en el caso de Netflix. La métrica seleccionada como North Star es el tiempo que cada persona usuaria dedica a ver contenido en *streaming*. Esta elección resume el valor que la plataforma busca generar — entretenimiento accesible, personalizado y continuo— y permite descomponer ese objetivo general en variables operativas que guían la acción de los equipos.

**Figura 1. North Star Metric en Netflix: tiempo dedicado a ver contenido en streaming**



Fuente: VWO, s.f., <https://goo.su/Klk7n>

Tal como muestra la figura, la North Star Metric de Netflix se estructura a partir de tres dimensiones: alcance (cantidad de usuarios en prueba o suscripción), engagement (número de horas vistas por sesión) y frecuencia (cantidad de sesiones por semana o mes). Esta descomposición permite que cada equipo oriente sus decisiones hacia una variable concreta con impacto directo en el objetivo común. Por ejemplo, el área de contenido puede trabajar sobre la diversidad de títulos disponibles; producto, sobre la calidad de las recomendaciones; y tecnología, sobre la velocidad de carga. Así, la

métrica no solo organiza el seguimiento del crecimiento, sino también la coordinación entre funciones.

### **Simplicidad operativa**

En entornos donde se monitorean múltiples indicadores de rendimiento, la North Star Metric permite simplificar el enfoque estratégico y operativo. Al definir una sola métrica como referencia prioritaria, se facilita la comprensión transversal de qué se espera lograr y cómo se mide el avance. Esta claridad resulta especialmente útil en organizaciones con estructuras amplias o en expansión, ya que ofrece un marco compartido tanto para quienes toman decisiones estratégicas como para quienes ejecutan acciones tácticas. La simplicidad no implica reducción analítica, sino una elección deliberada que facilita la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones basada en impacto.

### **Proyección de valor a largo plazo**

La North Star Metric también permite orientar el crecimiento desde una perspectiva de continuidad. A diferencia de las métricas centradas

en resultados inmediatos —como descargas, clics o tasas de apertura—, esta métrica se vincula directamente con el valor sostenido que el producto entrega a sus usuarios. En el caso de Duolingo, por ejemplo, la North Star Metric seleccionada es la cantidad de insignias obtenidas por quienes aprenden idiomas. Este indicador no solo refleja el uso del producto, sino también la progresión en el aprendizaje y el nivel de compromiso con la experiencia propuesta. Al trabajar en función de esta métrica, la empresa organiza sus decisiones para reforzar la retención, la calidad pedagógica y la motivación de sus usuarios, alineando sus esfuerzos con una lógica de crecimiento sostenido.

La definición de una North Star Metric establece el marco general que guía el crecimiento, pero su aplicación práctica requiere identificar qué variables pueden ser intervenidas para influir sobre ella. Por eso, una vez definida la North Star Metric, el siguiente paso consiste en descomponerla en métricas que orienten la acción. Para eso, se utiliza el enfoque de métricas *input* y *output*, que permite organizar el trabajo operativo según el tipo de variables disponibles. Dentro de este enfoque, la North Star Metric se considera una métrica *output*: representa un resultado agregado que sintetiza el valor que el producto entrega a sus usuarios y se utiliza como referencia para evaluar el impacto general de las decisiones.

El caso de Spotify permite visualizar esta lógica. Su North Star Metric —considerada aquí como métrica *output*— es el tiempo total que cada persona usuaria dedica a escuchar música.

**Figura 2. Relación entre métricas input y output en Spotify**



Fuente: adaptación propia con base en VWO, s.f., <https://qoo.su/Klk7n>

Para impactar en este resultado, los equipos trabajan sobre distintas métricas *input* que representan acciones concretas: recibir notificaciones de nuevos artistas, crear listas de reproducción, descubrir canciones o recibir recomendaciones relevantes. Estas acciones están orientadas a lograr dos efectos: aumentar la frecuencia con la que las personas vuelven a la plataforma y prolongar el tiempo que permanecen en cada sesión. Ambas variables inciden directamente sobre la North Star Metric, lo que permite establecer una relación clara entre el trabajo de cada equipo y el objetivo general de crecimiento.

Para implementar la North Star Metric a partir de estas métricas *input*, los equipos deben definir claramente cuáles acciones específicas pueden influir en cada variable y cómo medir su efecto. Esto incluye planificar iniciativas que aumenten la frecuencia de uso o la duración de cada sesión, establecer indicadores de seguimiento y asignar responsabilidades claras a cada área. De esta manera, cada acción concreta tiene un propósito medible, vinculado directamente con el progreso de la North Star Metric.

Además, es fundamental organizar ciclos de revisión y retroalimentación continua. Los equipos evalúan periódicamente los resultados de las métricas *input*, ajustan sus estrategias según el impacto observado y priorizan nuevas acciones con base en los aprendizajes obtenidos. Este enfoque permite que la North Star Metric funcione como un eje central de coordinación, articulando decisiones tácticas con el objetivo general de crecimiento y asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con el valor que se entrega a los usuarios.

# Definición de objetivos y palancas de *growth*

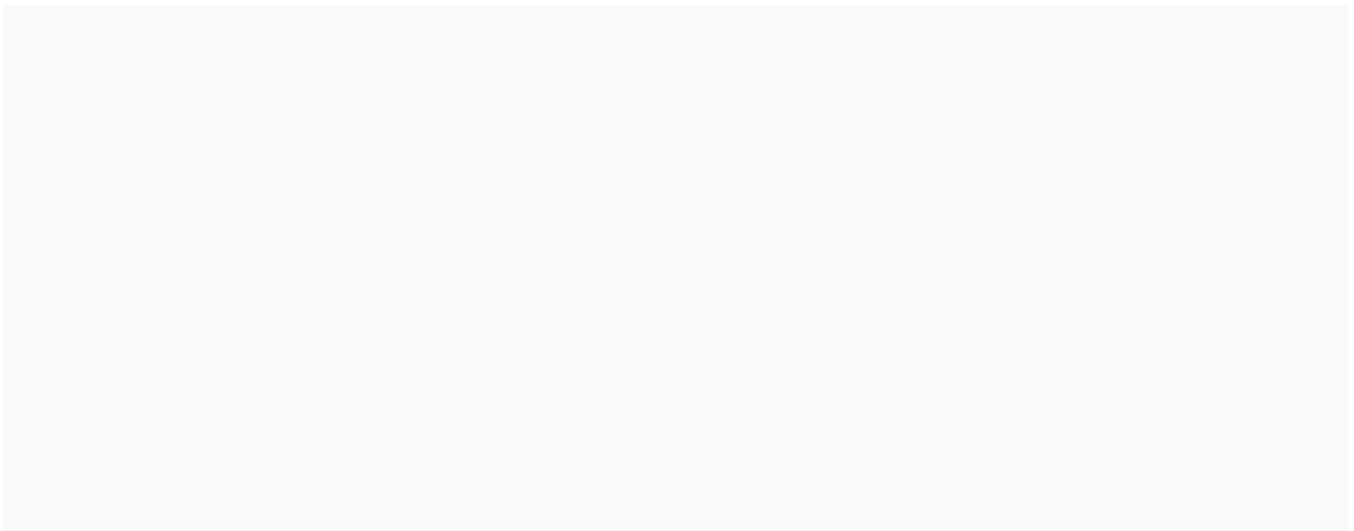
En el ámbito del *growth*, la definición de objetivos opera como el punto de partida para estructurar cualquier estrategia de intervención. Un objetivo de *growth* expresa de forma concreta el resultado que se espera alcanzar en un período determinado, vinculado al comportamiento del usuario y al desempeño del producto. A diferencia de una declaración general de intenciones, un objetivo bien formulado se expresa en términos cuantificables, acotado en el tiempo, y alineado con alguna métrica clave del negocio. Esto permite orientar los esfuerzos de los equipos, priorizar iniciativas y evaluar el impacto de las acciones implementadas.

La formulación de objetivos puede realizarse en distintos niveles de granularidad. En una etapa inicial, suele definirse un objetivo macro —por ejemplo, aumentar la retención mensual de usuarios activos— que sintetiza una necesidad estratégica de la organización. A partir de allí, se despliegan objetivos operativos más específicos, asociados a áreas o equipos, que permiten trabajar sobre partes del proceso o comportamientos concretos. Esta estructura jerárquica facilita la coordinación y la distribución

de responsabilidades, ya que cada equipo puede vincular sus decisiones con metas intermedias que, en conjunto, contribuyen al objetivo general.

Una vez definidos los objetivos, el desafío pasa por identificar cuáles son las variables que pueden ser intervenidas para alcanzarlos. En este punto, se introduce el concepto de **palancas de *growth***, entendidas como los mecanismos operativos que permiten accionar sobre factores estratégicos del negocio para generar impacto en las métricas clave. Estas palancas no son universales ni estáticas: deben seleccionarse y priorizarse según el contexto, el modelo de negocio y la etapa de desarrollo del producto. No obstante, es posible organizar su análisis en torno a cuatro tipos principales:

### **Figura 3. Tipología de palancas de *growth* y su enfoque estratégico**





#### Ampliación del mercado objetivo

Consiste en expandir el alcance del producto hacia nuevos segmentos, geografías o perfiles de usuarios, con el fin de incrementar la base potencial de clientes.



#### Incremento de la cuota en el mercado actual

Busca aumentar la participación en el segmento donde ya se compete, ya sea optimizando procesos existentes o incorporando nuevas propuestas de valor.



#### Mejora de la eficiencia de adquisición

Apunta a captar más usuarios o clientes con igual o menor inversión, mejorando la conversión y reduciendo los costos asociados al proceso de adquisición.



#### Aumento del valor por cliente

Se centra en maximizar los ingresos generados por cada usuario, ya sea a través de nuevas compras, planes superiores, programas de fidelización o referencias.

Fuente: elaboración propia con base en Product Hacker, 2025

Estas palancas constituyen el núcleo de una estrategia de *growth* bien estructurada, ya que permiten conectar directamente las decisiones tácticas con los objetivos estratégicos.

El diseño de una estrategia de crecimiento parte del análisis de estas cuatro palancas, pero su aplicación concreta depende de múltiples factores: el grado de madurez del producto, la situación del mercado, la estructura organizacional y las restricciones presupuestarias, entre otros. Por ello, no se trata de aplicar todas las palancas de forma simultánea, sino de identificar cuáles tienen mayor potencial de impacto en el momento actual y construir hipótesis de intervención sobre esa base.

La primera palanca —ampliación del mercado objetivo— implica identificar oportunidades más allá del segmento habitual. Esto puede traducirse en la exploración de nuevos públicos, nuevas regiones geográficas o nuevas formas de uso del producto. En productos en fase temprana, esta expansión suele enfocarse en experimentar con distintos perfiles de usuarios hasta validar el *product-market fit*. En productos consolidados, puede orientarse hacia una diversificación planificada que contemple adaptaciones en el mensaje, los canales o las funcionalidades.

La segunda palanca —incremento de la cuota en el mercado actual— se basa en optimizar lo que ya está funcionando. Esto incluye mejorar los puntos de contacto con el usuario, aumentar la conversión en cada etapa del recorrido, perfeccionar la propuesta de valor o introducir innovaciones que diferencien el producto frente a la competencia. La lógica de esta palanca combina acciones incrementales (mejoras continuas) con movimientos estratégicos de mayor escala, como alianzas, lanzamientos o reposicionamientos.

La tercera palanca —mejora de la eficiencia de adquisición— se orienta a lograr más resultados con igual o menor esfuerzo. Supone revisar el embudo de captación para detectar fricciones, evaluar el rendimiento de los canales utilizados y optimizar los recursos invertidos. Algunas acciones posibles incluyen: simplificar formularios, mejorar los tiempos de carga, aplicar

elementos de confianza (como reseñas o testimonios), y establecer modelos de atribución que permitan comprender qué canales generan mayor retorno.

La cuarta palanca —aumento del valor por cliente— busca capitalizar la relación ya establecida con los usuarios. Es especialmente relevante en modelos de suscripción o con ventas recurrentes, donde el valor no proviene solo del primer contacto, sino de la prolongación y profundidad del vínculo. Entre las acciones posibles se incluyen: ventas cruzadas (*cross-selling*), actualizaciones a versiones superiores (*up-selling*), estrategias de retención, programas de referidos o reactivación de usuarios inactivos. Al trabajar sobre esta dimensión, las organizaciones pueden incrementar el *lifetime value* y sostener el crecimiento a partir de su base actual de clientes.

Al analizar estas palancas, es importante considerar que su efectividad depende no solo de su diseño, sino también de su implementación coordinada. Las palancas no operan de forma aislada: suelen interactuar entre sí y requieren una articulación clara entre equipos. Por ejemplo, una mejora en la eficiencia de adquisición puede potenciar los resultados de una campaña de expansión geográfica; o una estrategia de fidelización puede reducir la presión sobre las acciones de captación.

Finalmente, toda estrategia basada en palancas de *growth* debe estar sostenida por un proceso continuo de medición, experimentación y aprendizaje. Definir hipótesis, ejecutar pruebas, analizar los resultados y ajustar las acciones son pasos necesarios para asegurar que cada palanca genere el impacto deseado. De este modo, la organización puede construir un crecimiento sostenido, basado en decisiones informadas y orientadas por objetivos estratégicos.

En este marco, resulta necesario comprender cómo se organizan las dinámicas que vinculan la adquisición de nuevos usuarios con su retención, expansión y potencial de recomendación. A lo largo del tiempo, distintas aproximaciones han intentado modelar estos procesos, desde el enfoque lineal del embudo clásico hasta sistemas más integrados como los *growth loops* o estructuras basadas en la lógica del *flywheel*. En la próxima unidad, analizaremos estos modelos con el objetivo de comprender cómo inciden sobre la formulación de estrategias y la asignación de recursos en entornos de crecimiento continuo.

CONTINUAR

## 2. Dinámicas de adquisición y expansión: del embudo a los sistemas

---

El diseño de estrategias de *growth* requiere comprender cómo se organizan, en la práctica, los procesos de adquisición, activación, retención y expansión de usuarios. Estas dinámicas permiten que el crecimiento no dependa de intervenciones aisladas, sino que se sostenga en esquemas operativos capaces de retroalimentarse y escalar. ¿De qué modo se puede organizar el recorrido de los usuarios para maximizar el impacto de cada contacto con el producto? ¿Qué estructuras permiten transformar la captación en crecimiento sostenible?

Esta unidad retoma algunos principios desarrollados en el módulo anterior, como el rol del *growth hacker* en equipos interdisciplinarios y la importancia de una cultura orientada a la experimentación y el aprendizaje continuo. Desde ese marco, abordaremos modelos conceptuales y operativos que permiten interpretar el ciclo de vida del usuario y accionar sobre él: el embudo AARRR, los *growth loops* y la lógica del *flywheel*. Estos enfoques no solo brindan marcos de análisis, sino que también habilitan decisiones más eficaces sobre dónde intervenir, cómo distribuir recursos y qué métricas priorizar en cada etapa. Su aplicación concreta constituye una herramienta clave para planificar, ejecutar y escalar estrategias de crecimiento.

## ***Funnel AARRR vs. growth loops***

Uno de los desafíos al diseñar una estrategia de crecimiento es elegir el modelo que mejor represente el recorrido del usuario desde el primer contacto con un producto hasta su fidelización.

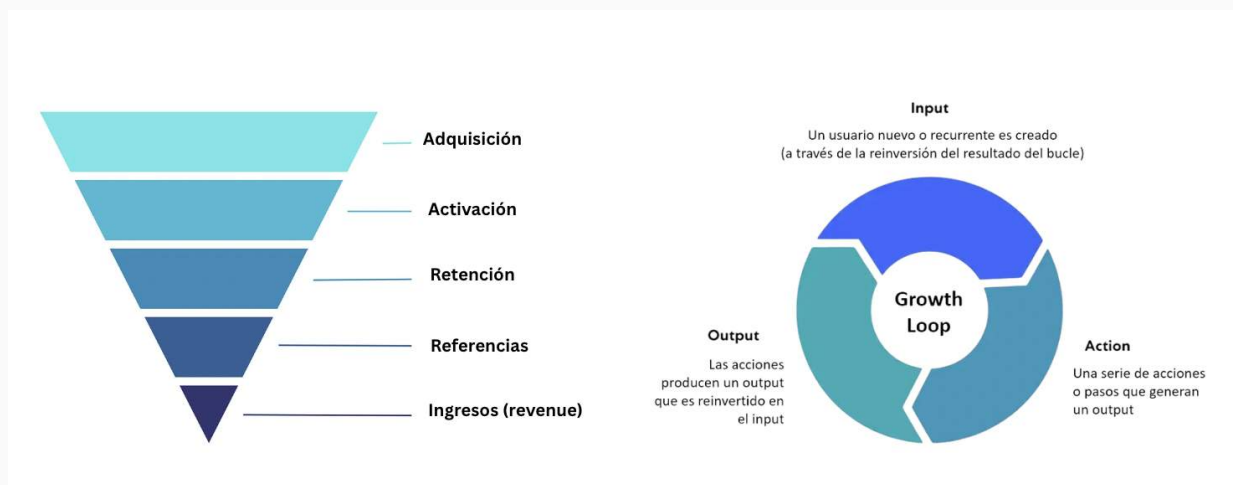
Entre los marcos más utilizados se destacan el embudo AARRR y los *growth loops*, que abordan este proceso desde perspectivas distintas: una secuencial y otra cíclica. Conocer sus fundamentos y diferencias permite definir enfoques más adecuados según el tipo de producto, modelo de negocio y etapa de desarrollo.

El modelo AARRR —también conocido como embudo pirata— fue propuesto por Dave McClure y se compone de cinco etapas clave del ciclo de vida de un usuario: adquisición, activación, retención, referencia e ingresos (*revenue*). Esta estructura visualiza el recorrido de forma descendente, como un embudo en el que cada nivel representa una porción de usuarios que superó la etapa anterior. Su lógica se apoya en maximizar la conversión en cada fase, reduciendo las pérdidas a lo largo del trayecto.

Dropbox ofrece un ejemplo ilustrativo de esta lógica. Adquirió usuarios mediante un sistema de invitaciones con beneficios, los activó con un proceso de incorporación simple, los retuvo gracias a la utilidad del producto, incentivó referencias con espacio gratuito adicional y convirtió a muchos usuarios en clientes pagos. Esta estrategia lineal y estructurada permite intervenir cada etapa de manera específica, especialmente en fases tempranas del producto, donde validar el ajuste con el mercado (*product-market fit*) es prioritario (Dokin, s.f.).

Sin embargo, a medida que los productos maduran, cobra relevancia transformar el crecimiento en un proceso sostenible. Es aquí donde emergen los *growth loops* como modelo alternativo. En lugar de una progresión de pasos aislados, proponen una lógica de retroalimentación continua: cada acción que realiza el usuario puede desencadenar nuevas incorporaciones al sistema. El foco se traslada de la conversión individual al diseño de mecanismos que potencien el crecimiento a partir del uso mismo del producto.

## Figura 4. Comparación entre enfoque lineal (embudo AARRR) y enfoque cíclico (*growth loop*)

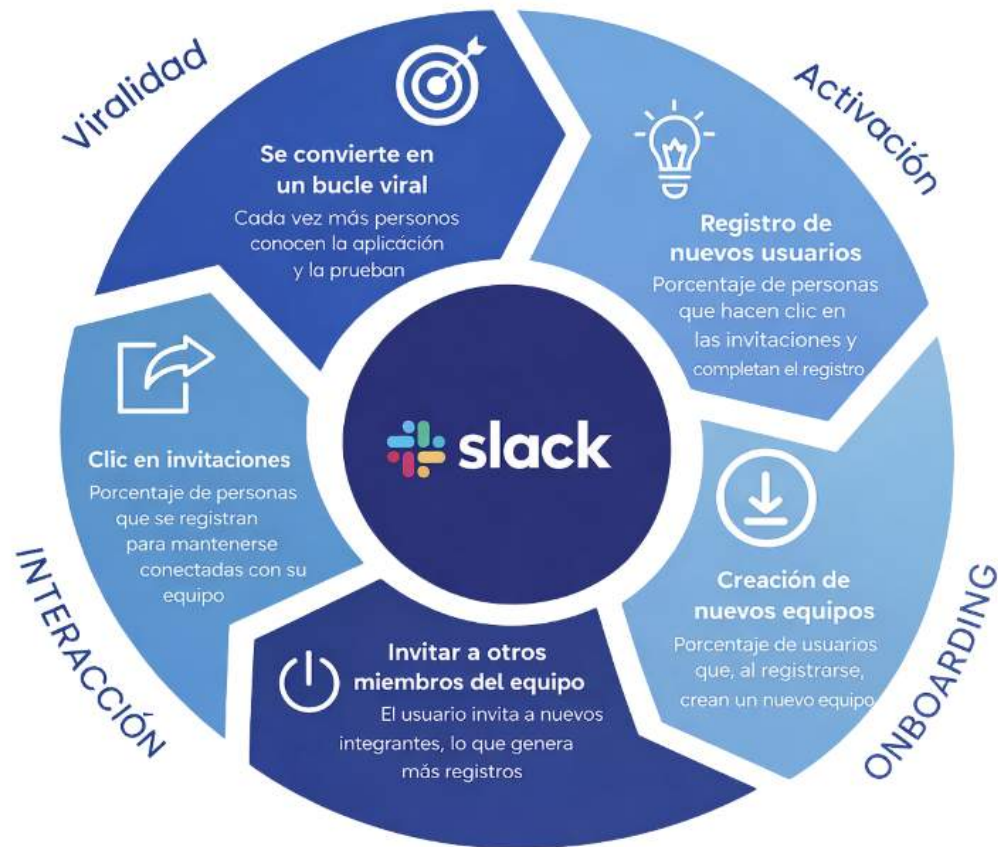


Fuente: Dokin, s.f., <https://goo.su/wijM>

A diferencia del modelo AARRR, que representa el recorrido del usuario como una secuencia de etapas independientes, los *growth loops* se organizan como ciclos donde cada resultado se reinvierte para iniciar una nueva vuelta. Este funcionamiento puede descomponerse en tres momentos principales. El *input* representa el punto de partida del ciclo, donde un nuevo usuario accede al producto, ya sea por adquisición directa o por recomendación. La *action* abarca las acciones que ese usuario realiza dentro del producto —como crear contenido, invitar a otras personas o interactuar con funcionalidades clave—. Finalmente, el *output* es el resultado generado por esas acciones: valor creado que, a su vez, estimula nuevas incorporaciones al sistema, cerrando el ciclo y potenciando el crecimiento.

Un ejemplo de *growth loop* es Slack, una plataforma de mensajería colaborativa diseñada para equipos de trabajo. Su propuesta combina chats organizados por canales, integración con herramientas externas y funcionalidades orientadas a mejorar la comunicación en entornos profesionales.

## **Figura 5. *Growth loop* aplicado al modelo de expansión de Slack**



Fuente: Dokin, s.f., <https://goo.su/wijM>

El crecimiento de Slack se produce a partir de la acción de sus propios usuarios: un equipo crea un canal, invita a nuevos miembros, quienes a su vez forman nuevos espacios colaborativos y así sucesivamente. Como se muestra en la Figura 4, este ciclo se retroalimenta constantemente. Los nuevos usuarios se registran (*new user sign-up*), crean equipos (*new teams are created*), invitan a más personas (*invite other team members*), quienes hacen clic en esas invitaciones (*click invites*) y terminan

generando una nueva vuelta al sistema (*becomes a viral loop*). A diferencia del enfoque lineal del embudo, donde la recomendación es una etapa final, el *growth loop* incorpora esa dimensión desde el inicio, integrándola al funcionamiento habitual del producto y generando así un crecimiento compuesto y sostenido.

Ambos modelos tienen aplicaciones válidas y no excluyentes. El embudo AARRR ofrece claridad estructural para optimizar cada etapa y es especialmente útil en productos en etapa de validación. Los *growth loops*, en cambio, resultan más adecuados para productos que pueden generar expansión a través del uso compartido o la interacción en red. Comprender sus fortalezas permite combinar enfoques, diseñando estrategias que acompañen el crecimiento desde distintos ángulos.

## ***Flywheel* y sistemas de crecimiento**

**El modelo *flywheel*, propuesto y popularizado por HubSpot, representa una transformación en la forma de entender el crecimiento empresarial. A**

diferencia del clásico embudo de conversión, que asume una progresión lineal hacia la compra, el *flywheel* se concibe como un sistema circular que pone al cliente en el centro. El objetivo no es solo atraer, convertir y cerrar una venta, sino generar un ciclo continuo de atracción, compromiso y deleite, donde cada cliente satisfecho contribuye al impulso del negocio.

El término *flywheel* proviene de la ingeniería mecánica. Es un volante de inercia: un disco pesado que almacena energía rotacional y mantiene el movimiento gracias a la fuerza acumulada. En el ámbito del *marketing*, esta metáfora sugiere que cuando las distintas áreas de una empresa —*marketing*, ventas y servicio— están alineadas y trabajan con foco en la experiencia del cliente, ese cliente satisfecho genera nuevos negocios, ya sea por recompra o por recomendación. Es decir, el crecimiento se retroalimenta.

SEGÚN HUBSPOT (2024), EL MODELO FLYWHEEL SE ESTRUCTURA EN TRES ETAPAS:

- **Atracción (*attract*).** El momento en que se capta el interés de potenciales clientes mediante contenido útil, SEO, redes sociales, entre otros.
- **Interacción (*engage*):** cuando se establece una relación activa con los *leads*, ofreciéndoles información, asesoramiento o experiencias alineadas con sus necesidades.
- **Deleite (*delight*):** etapa en la que se busca superar las expectativas del cliente, brindando valor real posventa para fomentar la fidelización y la promoción orgánica.

**Figura 6. Modelo *flywheel***



Fuente: HubSpot, 2024, <https://bit.ly/47SLu6p>

La clave del modelo es que no se detiene: el cliente feliz no solo permanece, sino que alimenta nuevamente el proceso, recomendando la marca a otras personas, lo que reduce el costo de adquisición de nuevos usuarios. Este movimiento continuo hace que el *flywheel* sea más eficiente cuanto mejor se reduce la fricción entre áreas o en los puntos de contacto.

Desde un enfoque operativo, la implementación del *flywheel* requiere que las herramientas tecnológicas, los procesos internos y la cultura organizacional estén alineados con esta visión centrada en el cliente. Por ejemplo, usar un CRM que conecte datos de ventas, *marketing* y soporte permite entender cada interacción de forma integral, identificar oportunidades y actuar de manera proactiva. Sin esta alineación, el giro del *flywheel* se ralentiza o se detiene.

Además, el modelo implica una transición cultural: pasar de una mentalidad orientada a objetivos internos (cerrar ventas) a una mentalidad centrada en el valor generado para el cliente en cada punto del recorrido. Esto significa que todas las áreas deben compartir métricas comunes —como satisfacción, tiempo de resolución, NPS, entre otras— y no trabajar de forma aislada. El *flywheel* no funciona si una parte del engranaje se mueve a distinta velocidad o en otra dirección.

Este modelo también responde a los desafíos del ecosistema digital actual. En un entorno donde el boca a boca digital, las reseñas y la reputación tienen un peso enorme, cada experiencia positiva o negativa puede tener efectos amplificados. Así, deleitar a un cliente deja de ser solo una cuestión de fidelización y se convierte en una palanca de crecimiento. En palabras de HubSpot, “los negocios que crecen más rápido son los que convierten a sus clientes en su mayor fuerza de ventas”.

El modelo *flywheel* redefine el enfoque tradicional del embudo al proponer una lógica circular donde la experiencia del cliente impulsa el crecimiento. Este enfoque no solo requiere nuevas herramientas, sino también un cambio cultural, organizacional y estratégico, que pone en el centro no solo la conversión, sino el vínculo sostenible con el cliente.

El modelo *flywheel* redefine el enfoque tradicional del embudo al proponer una lógica circular donde la experiencia del cliente impulsa el crecimiento. Este enfoque plantea un giro conceptual que incorpora nuevos recursos, pero también invita a revisar el modo en que las organizaciones se estructuran, coordinan y se vinculan con su audiencia. El desafío no está únicamente en rediseñar procesos o sumar herramientas tecnológicas, sino en consolidar una cultura interna capaz de sostener este movimiento continuo. En ese camino, una de las condiciones que permite que el *flywheel* mantenga su impulso es la conexión

efectiva entre las distintas áreas que intervienen en la experiencia del cliente.

### **Sincronización operativa: una mirada integrada entre marketing, ventas y servicio** —

Luego de repensar el enfoque del crecimiento desde la lógica circular del *flywheel*, resulta necesario detenerse en una condición que sostiene y potencia este modelo: la coordinación entre los equipos que interactúan con el cliente a lo largo de todo el recorrido. En lugar de focalizarse solo en atraer nuevos usuarios, la estrategia busca generar experiencias valiosas que mantengan en movimiento el ciclo de atracción, interacción y deleite. Cada área —*marketing*, ventas y servicio— tiene un rol en este proceso, y su integración marca la diferencia entre un engranaje fluido y un sistema que pierde impulso.

En muchas organizaciones, estas funciones operan de manera disociada, con objetivos, indicadores y herramientas propias. Esta segmentación interna debilita la continuidad del vínculo con el cliente, ya que fragmenta la experiencia: *marketing* genera *leads*, ventas gestiona cierres y servicio atiende consultas, sin una visión compartida. Frente a esto, el modelo *flywheel* propone una reorganización colaborativa, en la que cada interacción esté conectada con las anteriores y anticipe las siguientes, logrando una trayectoria más coherente y satisfactoria.

Para alcanzar este nivel de integración, el primer paso es compartir información en tiempo real. Por ejemplo, si una persona descarga un recurso gratuito y días después inicia un contacto con soporte, lo esperable es que su historial esté disponible para todo el equipo. Esta trazabilidad solo es posible con herramientas como los CRM, que centralizan datos y permiten gestionar el recorrido completo de forma

coordinada. Según HubSpot (2024), las empresas que adoptan esta infraestructura digital aumentan tanto la satisfacción como la retención de sus clientes, al ofrecer respuestas oportunas, contextualizadas y consistentes.

Además de unificar la información, resulta clave compartir criterios de evaluación. Establecer métricas comunes —como satisfacción del cliente, Net Promoter Score (NPS), tasa de recompra o valor de vida del cliente (CLTV)— permite alinear los esfuerzos y entender el rendimiento de cada acción en función del impacto global. Cuando *marketing*, ventas y servicio comparten metas, se fortalecen los vínculos de colaboración interna y se optimiza el acompañamiento al cliente en todas sus etapas.

Otro aspecto esencial en esta sincronización operativa es la coherencia de los mensajes. Las personas esperan recibir propuestas claras, comprensibles y alineadas con lo que la marca promete. Para lograrlo, es fundamental que las áreas trabajen con marcos comunes, procesos bien definidos y expectativas realistas. Esta consistencia fortalece la confianza del cliente y contribuye a construir relaciones duraderas.

El modelo *flywheel* también propone mirar el recorrido desde la perspectiva del usuario. La experiencia no se limita a un canal o una etapa; se despliega como una secuencia interconectada que puede empezar en redes sociales, continuar en un sitio web y completarse en una atención posventa. Alinear las operaciones no solo mejora la eficiencia interna, sino que amplifica el valor percibido en cada punto de contacto.

Este proceso de integración no tiene un punto final. A medida que cambian los hábitos de consumo, se amplían los canales digitales y evolucionan las expectativas, la coordinación entre áreas también debe adaptarse. Por eso, se recomienda implementar instancias periódicas de revisión, ajustes estratégicos conjuntos y espacios de formación cruzada, para sostener una mejora continua que mantenga el giro del *flywheel* con fuerza y coherencia.

Así, la potencia del modelo *flywheel* no se limita a su forma circular: se despliega en la capacidad de sincronizar equipos, herramientas y culturas organizacionales para generar una experiencia de cliente sólida, integrada y sostenible. Cuando las áreas de *marketing*, ventas y servicio trabajan de manera sincronizada, el cliente lo percibe en cada interacción. Esa coherencia no solo mejora la experiencia, sino que también mantiene el movimiento del *flywheel*. Sin embargo, este recorrido compartido puede enfrentar obstáculos que ralentizan o distorsionan ese impulso. Identificar y resolver esas interrupciones se vuelve clave para sostener el ritmo del crecimiento y optimizar cada etapa del recorrido. Por eso, en el siguiente apartado, vamos a analizar cómo se puede detectar la fricción y actuar estratégicamente para potenciar el funcionamiento del modelo.

### **Medición de la fricción: una palanca para el crecimiento sostenido** —

Cuando las áreas de *marketing*, ventas y servicio trabajan de manera sincronizada, el cliente lo percibe en cada interacción. Esa coherencia no solo mejora la experiencia, sino que también mantiene el movimiento del *flywheel*. Sin embargo, incluso cuando existe alineación, pueden surgir elementos que ralentizan o afectan negativamente el impulso circular del modelo. Estos elementos se agrupan bajo el concepto de **fricción** y su medición sistemática es fundamental para potenciar el crecimiento sostenible.

En el marco del *flywheel*, la fricción se refiere a cualquier factor que interrumpe, ralentiza o complica el flujo continuo de atracción, interacción y deleite del cliente. En lugar de empujar al cliente hacia un cierre final, como ocurre en el embudo tradicional, el modelo *flywheel* depende de experiencias fluidas y coherentes. Por eso, comprender y medir la fricción permite identificar los obstáculos que reducen la eficiencia del recorrido y diseñar intervenciones que incrementen la satisfacción y la retención.

La fricción puede manifestarse en distintos puntos del recorrido del cliente. Algunos ejemplos operativos incluyen tiempos de respuesta lentos, procesos de compra complejos, desconexiones entre áreas internas, contenido poco relevante o ausencia de seguimiento después de una consulta. Desde la perspectiva del cliente, cualquier obstáculo —aunque parezca menor— puede modificar su percepción y llevarlo a preferir alternativas diferentes. Esta realidad convierte a la medición de la fricción en una práctica estratégica para comprender cómo fluye —o no— la experiencia en cada etapa.

Existen diversas formas de medir la fricción en entornos digitales. Una de las más útiles consiste en analizar datos de comportamiento del usuario, como tasas de rebote, abandono de formularios o demora entre interacciones clave. Estos indicadores ayudan a detectar los puntos críticos donde se pierde impulso. Otra forma complementaria es recoger información directamente del cliente, a través de encuestas de satisfacción (*Customer Satisfaction Score*, CSAT), Net Promoter Score (*NPS*) o sondeos posteriores a la atención o compra. Estos mecanismos de *feedback* aportan una perspectiva directa sobre la percepción y las expectativas del usuario.

Desde el punto de vista interno, la fricción también puede detectarse cuando las áreas no están integradas a nivel operativo. Esto puede observarse, por ejemplo, cuando marketing genera *leads* que ventas no puede gestionar con agilidad, o cuando ventas promete condiciones que servicio no respalda. Estas desconexiones internas afectan la percepción global del cliente y deben abordarse con procesos compartidos, sistemas integrados —como los CRM— y prácticas colaborativas entre equipos.

Para facilitar el análisis y priorizar acciones de mejora, a continuación se presenta una tabla comparativa de **indicadores de fricción** y su relación con los aspectos operativos y de experiencia del cliente:

**Tabla 1. Indicadores de fricción y su impacto en el recorrido del cliente**

Indicador o señal	¿Qué mide?	Impacto en la experiencia del cliente
Tasa de rebote	Salida temprana de páginas clave	Indica falta de relevancia o confusión inicial
Abandono de formularios	Interrupción en acciones de captura de datos	Señala fricción en la conversión
Tiempo de respuesta a consultas	Velocidad de atención	Afecta la percepción de eficiencia y cuidado
Tickets recurrentes sin resolución	Problemas repetidos no resueltos	Reduce la confianza y genera frustración
NPS	Disposición a recomendar	Refleja satisfacción general del cliente
CSAT	Nivel de satisfacción puntual	Permite ajustes de corto plazo en procesos

Fuente: elaboración propia

El objetivo de esta tabla no es solamente listar métricas, sino facilitar una mirada sistémica sobre cómo se manifiesta la fricción y qué implicancias tiene en el ciclo de experiencia del cliente. Con estos datos, las organizaciones pueden priorizar intervenciones, diseñar mejoras operativas y evaluar los efectos de las acciones implementadas.

Además de reducir la fricción, es igualmente importante **amplificar los momentos de *deleite***, es decir, aquellas instancias donde la experiencia supera las expectativas del cliente. Estas oportunidades pueden incluir atención personalizada, soporte proactivo, contenido útil y adaptado a cada etapa del recorrido, acompañamiento posventa y programas de fidelización. Los resultados de estas acciones generan promotores: clientes que recomiendan la marca y alimentan el giro del *flywheel*.

La mejora continua forma parte del enfoque: las fricciones no se eliminan de una vez y para siempre, sino que requieren monitoreo constante. El comportamiento del consumidor, las tendencias del mercado y las nuevas herramientas digitales hacen que aparezcan puntos de fricción nuevos con el tiempo. Por eso, se recomienda institucionalizar espacios de revisión periódica, como reuniones entre equipos, dashboards de experiencia o análisis post-campaña, orientados a mantener el modelo dinámico y enfocado en el valor para el cliente.

Medir la fricción y actuar sobre ella, como vemos, constituye una condición para que el *flywheel* funcione con fuerza. Solo cuando los equipos pueden identificar obstáculos, eliminarlos y reforzar las experiencias positivas, el cliente percibe valor en cada contacto y se convierte en una parte activa del crecimiento del negocio.

CONTINUAR

## Referencias

---

**Dokin**, (s.f.). *Bucles de crecimiento vs. Embudos AARRR: ¿Cuál es la diferencia y cómo elegir?* (2024). <https://www.dokin.co/blog-posts/growth-loops-vs-aarr-funnels-whats-the-difference-and-how-to-choose-2024>

**HubSpot**. (2024). *Flywheel vs. Funnel: What Is the Flywheel Model?* <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-the-flywheel>

**Product Hacker**, (2025). *Las 4 palancas de Growth: cómo diseñar una estrategia de crecimiento con impacto.* <https://producthackers.com/es/blog/las-4-palancas-de-growth/>

**VWO**, (s.f.). *North Star Metric (NSM).* <https://vwo.com/glossary/north-star-metric-nsm/>

CONTINUAR