JAVIER SUGO

90

LOS PRIMEROS 90 DÍAS

Cómo planificar el marketing de un negocio nuevo, una decisión cada vez.



1 13

CMO fraccional en Viena. Veinte años de marketing en puestos de dirección en compañías internacionales.

JAVIERSUGO.COM

LOS PRIMEROS 90 DÍAS

Cómo planificar el marketing de un negocio nuevo, una decisión cada vez.

Trece semanas, nueve capítulos breves y un ejemplo resuelto. Cada capítulo termina con una ficha para rellenar, así que el día 90 tendrá sobre la mesa un plan escrito por usted.



Javier Sugo
CMO fraccional en Viena. Veinte años de marketing en puestos de dirección en compañías internacionales.

Actualizada en noviembre de 2026

EL MAPA DE LOS 90 DÍAS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

LOS CIMIENTOS

1 Primero, un cliente
2 Por qué usted, en una frase
3 Tres cifras para el día 90

LO BÁSICO

4 Nombre, imagen y voz
5 Una oferta fácil de comprar
6 Fácil de encontrar

PRIMEROS CLIENTES

7 Los primeros veinte clientes
8 Reseñas y boca a boca

REVISIÓN

9 Mantener, ajustar, dejar

POR QUÉ NOVENTA DÍAS

Un negocio nuevo tiene muchas primeras tareas a la vez: el producto, los trámites, el dinero, el local. El marketing suele llegar al final: un logo, un sitio web y una cuenta en redes sociales, todo abierto con prisas la semana antes de la apertura. Esas piezas importan, pero pertenecen al final del trabajo, no al principio.

En veinte años de marketing en compañías internacionales vi el mismo patrón una y otra vez: los planes que funcionaban eran breves. Empezaban con un cliente claro, decían una cosa bien y seguían unas pocas cifras con honestidad. La misma lógica sirve para una panadería, un despacho de abogados o una tienda online. Solo cambia la escala.

Noventa días son suficientes para ver resultados reales y lo bastante cortos para mantener el foco. Esta guía los divide en cuatro etapas. Cada capítulo aborda una decisión, muestra cómo la toma un negocio inventado y le ofrece una ficha para rellenar.

EL EJEMPLO: PANADERÍA HALM

Una pequeña panadería que abre en un barrio de Viena, con un horno, dos personas y 3.000 € para marketing en los tres primeros meses. Vende pan y bollería en el mostrador y busca pedidos regulares de las oficinas cercanas. Panadería Halm es inventada, así que cada cifra y cada decisión pueden mostrarse abiertamente. Cada capítulo muestra también cómo se ve el mismo paso en otros tipos de negocio.

CÓMO USAR ESTA GUÍA

1. Léala una vez de principio a fin. Lleva unos treinta minutos.
2. Vuelva al capítulo 1 y trabaje una ficha cada vez, al ritmo del mapa.
3. Guarde todas las fichas. Al final encajan en un plan de una sola página.

1

SEMANAS 1 A 2

PRIMERO, UN CLIENTE

Cada decisión posterior depende de a quién sirve primero: lo que dice, lo que cobra, dónde aparece. Por eso la primera decisión es una persona, no un logo.

¿CÓMO SE ELIGE EL PRIMER CLIENTE?

Haga una lista de todos los grupos que podrían comprarle, cada uno descrito como una situación real. Puntúe cada grupo de uno a tres en necesidad, valor y alcance. El total más alto es su primer cliente. Después hable con cinco personas de ese grupo y anote sus palabras exactas antes de gastar dinero en cualquier otra cosa.

Un mensaje escrito para todo el mundo no le habla a nadie en particular. Un mensaje escrito para un cliente claro se nota, se repite y se recomienda.

Elegir un primer cliente es una decisión de foco. Los demás clientes siguen siendo bienvenidos, pero los primeros noventa días se diseñan en torno a un grupo. Cuando ese grupo ya le conoce, el siguiente resulta más fácil de alcanzar.

1 ANOTE A TODOS LOS QUE PODRÍAN COMPRAR

Escriba cada grupo que podría comprarle. Describa cada uno como una situación, no como un rango de edad. «Padres que compran el desayuno de camino al colegio» dice mucho más que «mujeres de 30 a 45 años».

2 PUNTÚELOS CON TRES PREGUNTAS

Dé a cada grupo de uno a tres puntos por cada pregunta. El grupo con el total más alto es su primer cliente. Si dos grupos empatan, elija el que puede alcanzar antes.

NECESIDAD	¿Quién lo necesita con más frecuencia?
VALOR	¿Quién puede pagar lo que vale?

ALCANCE	¿A quién puedo llegar este mes, con el tiempo y el dinero que tengo?

3 ESCUCHE A CINCO DE ELLOS

Antes de gastar dinero en cualquier otra cosa, hable con cinco personas del grupo ganador. Bastan diez minutos con cada una. Pregunte por el pasado, no por su idea, y anote las palabras exactas que usan. Esas palabras volverán más adelante como su titular, su oferta y sus publicaciones.

1	¿Cuándo fue la última vez que compró algo así?
2	¿Qué le resultó molesto?
3	¿Por qué eligió el sitio que eligió?

PANADERÍA HALM PUNTÚA SUS GRUPOS

La panadería anota cuatro grupos y puntúa cada uno. Las familias del barrio se quedan cerca, pero ganan las oficinas: piden cada semana, pagan con factura y los dueños pueden presentarse mañana por la mañana con una caja de muestra.

GRUPO	NECESIDAD	VALOR	ALCANCE	TOTAL
Familias del barrio	●●●	●●○	●●○	7
Personas de camino al tranvía	●●○	●○○	●●○	5
Oficinas a menos de un kilómetro PRIMER CLIENTE	●●○	●●●	●●●	8
Cafeterías que podrían comprar pan al por mayor	●●○	●●○	●○○	5

En las cinco conversaciones, una responsable de oficina resumió el problema en una frase que la panadería sigue usando:

> “El desayuno de la reunión del lunes siempre es la misma bollería del supermercado, y alguien tiene que salir a buscarla.

FICHA 1: SU PRIMER CLIENTE

Mi primer cliente es

---

un grupo, descrito como una situación

Necesita

---

el problema, con sus propias palabras

Suele comprar

---

el momento o el día

Puedo llegar a ese cliente

---

a través de un lugar, una persona o un canal

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Mi primer cliente es quien organiza el desayuno del equipo en las oficinas a menos de un kilómetro.

Necesita un desayuno fresco para el equipo, entregado en la oficina, para que nadie tenga que salir.

Suele comprar el jueves o el viernes, para las reuniones de la semana siguiente.

Puedo llegar a ese cliente entrando en sus oficinas con una caja de muestra y, después, con un correo breve.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

profesionales autónomos en su primer año, preocupados por su primera declaración de impuestos.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

parejas que amueblan su primera casa y buscan piezas con carácter personal.

UNA PELUQUERÍA

personas que trabajan cerca y quieren cortarse el pelo en la pausa del almuerzo.

UN CONSULTOR

dueños de empresas familiares que preparan el relevo a la siguiente generación.

AL FINAL DE LA SEMANA 2

- ✓ Una lista de todos los grupos que podrían comprarle
- ✓ Una puntuación para cada grupo, y un ganador
- ✓ Notas de cinco conversaciones, con sus propias palabras
- ✓ La ficha 1, rellenada

Una segunda opinión en este paso puede ahorrar semanas. Elegir el primer cliente es donde empieza mi trabajo de estrategia con un negocio nuevo. Cómo trabajo la estrategia

2 SEMANAS 1 A 2

POR QUÉ USTED, EN UNA FRASE

Todo cliente compara. Una frase clara sobre por qué usted, escrita con las palabras de su primer cliente, consigue más que una larga lista de cualidades.

¿CÓMO SE ESCRIBE LA FRASE DE POSICIONAMIENTO DE UN NEGOCIO NUEVO?

Complete cuatro partes: para quién es, su problema con sus propias palabras, lo que usted ofrece y la única razón para elegirle frente a lo que usa hoy. La razón debe ser concreta y cierta. Pruebe la frase con cinco personas de su primer grupo y luego construya sobre ella cada página y cada publicación.

Todo negocio nuevo se compara con algo: un competidor, un supermercado, una hoja de cálculo o, sencillamente, seguir como hasta ahora. La frase de posicionamiento responde a la pregunta que todo cliente se hace en silencio: ¿por qué este?

Ante todo es una herramienta de trabajo. Rara vez aparece palabra por palabra en el sitio web, pero de ella nacen cada titular, cada precio y cada publicación.

1 IDENTIFIQUE LA ALTERNATIVA REAL

Anote lo que hace hoy su primer cliente en lugar de comprarle a usted. Ese es su competidor real, y a menudo es un tipo de negocio completamente distinto. Para el desayuno de una oficina, es el supermercado y el compañero que sale a comprar la bollería.

2 ENCUENTRE LA DIFERENCIA QUE IMPORTA

Haga una lista de lo que hace mejor que esa alternativa y quédese solo con lo que más le importa a su primer cliente. Use las palabras de sus cinco conversaciones. «Fresco» es una cualidad. «Entregado antes de las 8:30, para que nadie salga de la oficina» es una diferencia.

3 ESCRÍBALA Y PRUÉBELA

Complete la frase de la ficha 2 y léala en voz alta a cinco personas de su primer grupo. Observe sus caras. Una pregunta significa que la frase todavía es confusa. Un gesto de aprobación, o un «eso es exactamente», significa que está lista.

PANADERÍA HALM LA ESCRIBE DOS VECES

El primer borrador suena a panadería. El segundo suena a Halm.

PRIMER BORRADOR

~~Panadería Halm elabora pan artesano de alta calidad con cariño y tradición.~~

Podría describir cualquier panadería de Europa. Le falta un cliente, una alternativa y una razón para elegirla.

FRASE FINAL

Para los responsables de oficina cercanos a la panadería que organizan el desayuno del equipo, Halm entrega una caja de desayuno fresco antes de las 8:30. A diferencia de la bollería del supermercado, llega a la oficina, así que nadie tiene que salir a buscarla.

Un cliente, su problema con sus palabras, una oferta clara y una diferencia que le importa.

FICHA 2: POR QUÉ USTED

Para

---

su primer cliente, de la ficha 1

que

---

su problema, con sus propias palabras

ofrecemos

---

lo que vende, dicho con sencillez

A diferencia de

---

la alternativa real, y su única diferencia

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Para los responsables de oficina cercanos a la panadería

que organizan el desayuno del equipo y pierden tiempo comprándolo,

ofrecemos una caja de desayuno fresco, entregada antes de las 8:30.

A diferencia de la bollería del supermercado, llega a la oficina, así que nadie tiene que salir.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

A diferencia de un gran despacho, una sola persona que contesta el teléfono el mismo día.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

A diferencia del menaje fabricado en serie, cada pieza va firmada y llega con la historia de quien la hizo.

UNA PELUQUERÍA

A diferencia de los salones que piden reservar con días de antelación, un corte de 30 minutos que se reserva esa misma mañana.

UN CONSULTOR

A diferencia de las grandes consultoras, quien vende el proyecto es quien hace el trabajo.

AL FINAL DE LA SEMANA 2

- ✓ La alternativa real que su cliente usa hoy
- ✓ Una diferencia, con sus palabras
- ✓ Una frase probada con cinco personas
- ✓ La ficha 2, rellenada

3 SEMANAS 1 A 2

TRES CIFRAS PARA EL DÍA 90

Un objetivo sin cifra es un deseo. Tres cifras, escritas en la semana 2, le dirán el día 90 si el plan ha funcionado.

¿QUÉ OBJETIVOS DE MARKETING DEBE FIJAR UN NEGOCIO NUEVO PARA SUS PRIMEROS 90 DÍAS?

Tres cifras: clientes nuevos, dinero que entra y una señal temprana que pueda ver cada semana, como conversaciones mantenidas o presupuestos solicitados. Escriba cada una con su valor de hoy, un objetivo para el día 90 y el día en que la revisará. Revise las tres cada viernes, en diez minutos.

En las grandes empresas, la página más débil de un plan de marketing suele ser la de objetivos. «Aumentar la notoriedad» suena a objetivo, pero el día 90 nadie puede decir si se ha cumplido.

A un negocio nuevo le bastan tres cifras. Más cifras dispersan la atención. Menos dejan el plan en manos de la intuición.

1 UNA CIFRA PARA LOS CLIENTES

Cuántos clientes nuevos de pago para el día 90. Si su negocio vive de pedidos repetidos, cuente los clientes que vuelven, no las ventas sueltas. Diez oficinas que piden cada semana valen más que cien visitas únicas.

2 UNA CIFRA PARA EL DINERO

Facturación, número de pedidos o pedido medio: elija la que paga primero el alquiler. Escríbala por mes, para verla crecer.

3 UNA SEÑAL TEMPRANA, CADA SEMANA

Al principio, los clientes y el dinero se mueven despacio. Elija una cifra que se mueva en pocos días y muestre que el plan funciona: conversaciones mantenidas, muestras entregadas, presupuestos solicitados, visitas a una página. Es su alerta temprana.

PANADERÍA HALM FIJA SUS CIFRAS

La panadería calcula hacia atrás. Si una de cada tres oficinas que prueban una caja de muestra se convierte en cliente semanal, 40 muestras deberían traer unas 12 oficinas.

CIFRA	HOY	DÍA 90	REVISIÓN
Oficinas con pedido semanal	0	12	Cada viernes
Pedidos de oficinas al mes	0 €	2.300 €	Al final de cada mes
Cajas de muestra entregadas	0	40	Cada viernes

Cifras pequeñas, elegidas a propósito: doce oficinas semanales mantienen el horno ocupado en las mañanas tranquilas y hacen que el reparto merezca el viaje.

FICHA 3: SUS TRES CIFRAS

Para el día 90, clientes nuevos:

---

cuántos, y cómo los cuenta

Para el día 90, ingresos al mes:

---

facturación, pedidos o pedido medio

Cada semana, mi señal temprana:

---

una cifra que se mueve en pocos días

Las reviso cada

---

un día y una hora fijos

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Para el día 90, clientes nuevos: 12 oficinas con pedido semanal.

Para el día 90, ingresos al mes: 2.300 € en pedidos de oficinas.

Cada semana, mi señal temprana: 5 cajas de muestra entregadas.

Las reviso cada viernes a las 16:00, antes del horneado del fin de semana.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

15 clientes nuevos, 3.000 € en honorarios mensuales, 4 llamadas de presentación a la semana.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

60 pedidos, 4.500 € en ventas al mes, 300 visitas a la tienda por semana.

UNA PELUQUERÍA

80 clientes habituales, 9.000 € al mes, 25 primeras reservas a la semana.

UN CONSULTOR

3 clientes, 18.000 € en proyectos firmados, 2 primeras reuniones a la semana.

AL FINAL DE LA SEMANA 2

- ✓ Tres cifras, cada una con su valor de hoy y un objetivo
- ✓ Un día fijo cada semana para revisarlas
- ✓ La ficha 3, rellenada

4 SEMANAS 3 A 6

NOMBRE, IMAGEN Y VOZ

Ahora, y solo ahora, el logo. Con un cliente claro y una frase detrás, la imagen del negocio tiene algo que decir, y cada decisión se vuelve más rápida y más barata.

¿QUÉ NECESITA UN NEGOCIO NUEVO PARA SU MARCA AL PRINCIPIO?

Un nombre fácil de decir y libre para usar, un logo sencillo, dos colores, dos tipografías y tres palabras que describan cómo suena el negocio. Reúnalo todo en una página y úselo en todas partes, del escaparate a la factura. Repetir las mismas pocas decisiones genera reconocimiento más rápido que un gran presupuesto.

Al principio, una marca es un pequeño conjunto de decisiones repetidas sin excepción. La gente reconoce un negocio por los mismos colores, las mismas letras y el mismo tono, vistos una y otra vez.

Invierta en proporción. A un negocio nuevo le basta un kit inicial limpio y profesional, no un manual de marca de ochenta páginas.

1 COMPRUEBE EL NOMBRE

Dígalo en voz alta, deletréelo por teléfono y búsquelo antes de imprimir nada: en el registro mercantil oficial, como dirección web y en las principales redes sociales. Un nombre fácil de decir y libre para usar ahorra dinero más adelante.

2 ELIJA UN KIT PEQUEÑO

Un logo en dos versiones: una completa y otra reducida para espacios pequeños. Dos colores más un neutro. Dos tipografías: una para títulos y otra para textos. Con pocas opciones, todo combina sin esfuerzo.

3 DEFINA LA VOZ EN TRES PALABRAS

Tres palabras que describan cómo suena el negocio, cada una con un breve «esto, no aquello». Guían cada texto, desde el sitio web hasta la respuesta a una queja.

EL KIT DE UNA PÁGINA DE PANADERÍA HALM

Todo lo que la panadería necesita para verse igual en el escaparate, en las cajas, en el sitio web y en la factura.

NOMBRE

HALM

En alemán significa tallo de cereal. Corto y fácil de decir en alemán y en inglés.

LOGO

La palabra Halm con un solo tallo, y el tallo solo para pegatinas y para el icono del sitio web.

TIPOGRAFÍAS

Una serif cálida para los títulos y una sans serif sencilla para los textos.

CENTENO #5C4030

CORTEZA #B4793F

HARINA #F3EEE5

CÓMO SUENA HALM

CÁLIDA
no empalagosa

DIRECTA
no fría

CERCANA
no anticuada

FICHA 4: NOMBRE, IMAGEN Y VOZ

El nombre es

---

comprobado en el registro, como dirección web y en redes sociales

Los colores son

---

dos colores y un neutro

Las tipografías son

---

una para títulos, otra para textos

Nuestra voz es

---

tres palabras, cada una con «esto, no aquello»

PANADERÍA HALM LA RELLENA

El nombre es Halm.

Los colores son marrón centeno y dorado corteza, sobre blanco harina.

Las tipografías son una serif cálida y una sans serif sencilla.

Nuestra voz es cálida, no empalagosa. Directa, no fría. Cercana, no anticuada.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

Serena, no aburrida. Precisa, no rígida. Clara, no técnica.

UNA PELUQUERÍA

Ágil, no apresurada. Amable, no estridente. Precisa, no fría.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

Personal, no cursi. Táctil, no rústica. Pausada, no lenta.

UN CONSULTOR

Experimentada, no anticuada. Directa, no dura. Discreta, no distante.

AL FINAL DE LA SEMANA 6

- ✓ Un nombre comprobado en el registro, como dirección web y en redes sociales
- ✓ Logo, colores y tipografías en una sola página
- ✓ Tres palabras de voz, cada una con «esto, no aquello»
- ✓ La ficha 4, rellenada

La identidad de marca forma parte de mi trabajo: de la frase de posicionamiento al nombre, el logo, los colores y la voz, todo en una sola página. Vea cómo trabajo el branding

5 SEMANAS 3 A 6

UNA OFERTA FÁCIL DE COMPRAR

La gente compra ofertas, no negocios. Una oferta clara, con nombre, precio y un siguiente paso, facilita la decisión. Una carta larga la complica.

¿CÓMO DEBE PRESENTAR Y FIJAR EL PRECIO DE SU PRIMERA OFERTA UN NEGOCIO NUEVO?

Convierta lo que vende en una oferta con nombre para su primer cliente, con un precio claro y un único siguiente paso. Añada una forma pequeña de probarla y una opción mayor para quien quiera más. Fije el precio a partir de tres puntos: sus costes, la alternativa del cliente y lo que el precio dice de usted.

Una lista de precios larga obliga al cliente a hacer el trabajo. Una oferta con nombre lo hace por él: qué es, para quién es, cuánto cuesta y qué pasa después.

1 PONGA NOMBRE A LA OFERTA PRINCIPAL

Construya una oferta en torno al problema de la ficha 1, para el cliente de la ficha 1. Dele un nombre sencillo que diga lo que es.

2 AÑADA UNA ENTRADA Y UNA OPCIÓN SUPERIOR

Un primer paso pequeño reduce el riesgo de probar. Una opción mayor atiende a los clientes que quieren más. Tres opciones son suficientes, y la del medio suele ser la que la gente elige.

3 FIJE EL PRECIO A PROPÓSITO

Parta de tres puntos: lo que le cuesta a usted, incluido su propio tiempo; lo que el cliente paga hoy por la alternativa; y lo que el precio dice de usted. Un precio es tanto un mensaje como una cifra.

LAS TRES OPCIONES DE PANADERÍA HALM

Una oferta principal para los responsables de oficina, con una entrada gratuita y una opción superior.

ENTRADA

CAJA DE PRUEBA

Desayuno para diez, entregado una vez, para probar

Gratis

OFERTA PRINCIPAL

CAJA REUNIÓN DEL LUNES

Desayuno para diez, entregado antes de las 8:30 cada lunes

48 € a la semana

OPCIÓN SUPERIOR

CADA MAÑANA

Entrega de lunes a viernes, una factura mensual

210 € a la semana

UN CASO REAL: LA HOGAZA DE 60 DÓLARES

En septiembre de 2026, un panadero de Austria abrió en Nueva York una tienda que vende un solo producto: una gran hogaza de masa madre de centeno de unos 1,5 kilos, por 60 dólares. En Austria, una hogaza parecida cuesta una fracción de ese precio.

La tienda justifica el precio con harina importada de Austria, una masa madre familiar de más de cincuenta años, manos expertas y el alquiler de Manhattan. En pocas semanas había colas en la puerta, las hogazas se agotaban y los vídeos de gente comprando y probando el pan circulaban por internet. El propio precio se convirtió en la historia, y la historia viajó gratis.

También se hizo viral por la razón contraria. Mucha gente se indignó: para ellos, 60 dólares por un pan tenía poco que ver con lo que cuesta el pan, en un momento en que muchas familias cuentan cada dólar que gastan en alimentos básicos. Una cadena de supermercados llegó a aparcar delante un camión publicitario con una hogaza de 3,99 dólares.

LO QUE PUEDE APRENDER UN NEGOCIO NUEVO

1. Un precio es un mensaje. El mismo pan dice una cosa a 60 dólares en Manhattan y otra a precio de barrio en Viena.
2. Un precio alto necesita una historia que la gente acepte. Cuando falta la historia, el precio se convierte en la historia.
3. Que hablen de un negocio es distinto de que lo aprecien. Un negocio que vive de la confianza de sus vecinos necesita un precio que su cliente elegido considere justo.

Según Euronews (16 de septiembre de 2026) y The Korea Times (31 de octubre de 2026).

FICHA 5: SU OFERTA

Mi oferta principal se llama

---

un nombre sencillo que diga lo que es

Cuesta

---

un precio, explicado en una frase

Una forma pequeña de probarla es

---

la entrada

Una opción mayor es

---

la opción superior

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Mi oferta principal se llama Caja Reunión del Lunes: desayuno para diez, antes de las 8:30.

Cuesta 48 € a la semana, más o menos lo que cuesta la bollería del supermercado más el tiempo de ir a comprarla.

Una forma pequeña de probarla es la Caja de Prueba gratuita, una vez.

Una opción mayor es Cada Mañana, de lunes a viernes, por 210 € a la semana.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

Entrada: una revisión fiscal gratuita de 20 minutos. Principal: una cuota mensual fija, con la declaración de impuestos incluida. Superior: toda la contabilidad, hecha por el contable.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

Entrada: una sola taza. Principal: un juego de cuatro. Superior: una vajilla hecha por encargo.

UNA PELUQUERÍA

Entrada: un retoque de flequillo. Principal: el corte de 30 minutos a la hora del almuerzo. Superior: corte y color, con cita mensual.

UN CONSULTOR

Entrada: un taller de medio día. Principal: un plan de sucesión de tres meses. Superior: un año como asesor.

AL FINAL DE LA SEMANA 6

- ✓ Una oferta principal con nombre y precio
- ✓ Una entrada y una opción superior
- ✓ Un precio que puede explicar en una frase
- ✓ La ficha 5, rellenada

6 SEMANAS 3 A 6

FÁCIL DE ENCONTRAR

Antes de comprar, la gente busca, comprueba y compara. Tres lugares bien trabajados cubren casi todo: un sitio web sencillo, una ficha gratuita en los mapas y un canal social.

¿DÓNDE NECESITA ESTAR EN INTERNET UN NEGOCIO NUEVO AL PRINCIPIO?

En tres lugares. Un sitio web sencillo con lo que ofrece, un precio o un precio de partida y una forma clara de contactar. Una ficha de empresa gratuita en Google Maps y en las demás aplicaciones de mapas, con horario y fotos. Y un canal social donde su primer cliente ya pasa tiempo. Mantenga los tres completos y al día.

Mucha gente consulta un negocio nuevo en el móvil antes de llamar, visitarlo o comprar. En pocos segundos busca tres cosas: qué es, si está abierto o disponible y si otras personas confían en él.

Al principio, el objetivo es la presencia, no el volumen: tres lugares completos y coherentes rinden más que seis cuentas a medio terminar.

1 UN SITIO WEB SENCILLO

De una a cinco páginas: qué ofrece y para quién, un precio o un precio de partida, dónde y cuándo, y una forma clara de contactar. Es el único lugar en internet que le pertenece por completo, y todos los demás remiten a él.

2 UNA FICHA GRATUITA EN LOS MAPAS

Cree la ficha de empresa gratuita en Google y en las demás aplicaciones de mapas que se usan en su país. Añada la categoría exacta, el horario, fotos reales y el enlace a su sitio web. Para un negocio local, suele ser lo primero que ve un cliente.

3 UN CANAL SOCIAL

Elija el único canal donde su primer cliente ya pasa tiempo y úselo bien. Los responsables de oficina leen LinkedIn. Los padres quizá estén en Instagram o en grupos del barrio. Un canal usado cada semana rinde más que cuatro usados de vez en cuando.

LOS TRES LUGARES DE PANADERÍA HALM

Cada lugar tiene una función, y los tres dicen lo mismo con la misma imagen.

1	2	3
SITIO WEB	**FICHA EN MAPAS**	**LINKEDIN**
Tres páginas: la Caja Reunión del Lunes con su precio y un formulario de pedido, la tienda con horario y dirección, y una breve historia de los dos panaderos.	Categoría panadería, horario, diez fotos del mostrador y de las cajas, el servicio de entrega a oficinas y el enlace al sitio web.	Una publicación a la semana de los dueños: el horneado de la mañana, una caja nueva, un agradecimiento a una oficina que hace pedidos.
Hecho en la semana 4	Creada en la semana 3, fotos renovadas cada mes	30 minutos a la semana

FICHA 6: DÓNDE ENCONTRARLE

Mi sitio web muestra

---

oferta, precio, dónde y cuándo, una forma de contactar

Mi ficha en mapas tiene

---

categoría, horario, fotos, enlace al sitio web

Mi único canal social es

---

donde su primer cliente ya pasa tiempo

Publico allí cada

---

un día fijo

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Mi sitio web muestra la Caja Reunión del Lunes, su precio, un formulario de pedido, el horario y la dirección.

Mi ficha en mapas tiene horario, diez fotos, el servicio de entrega y el enlace al sitio web.

Mi único canal social es LinkedIn, donde leen los responsables de oficina.

Publico allí cada miércoles, después del reparto de la mañana.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

Un sitio web con precios fijos, una ficha en mapas para el despacho y LinkedIn.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

El sitio web de la tienda hace casi todo el trabajo, e Instagram muestra cómo se hace cada pieza.

UNA PELUQUERÍA

Un sitio de una página con reserva online, una ficha en mapas con fotos de cortes reales e Instagram.

UN CONSULTOR

Un sitio web con tres historias de clientes, y LinkedIn. La ficha en mapas pesa menos cuando los clientes llegan por recomendación.

AL FINAL DE LA SEMANA 6

- ✓ Un sitio web sencillo con un precio y una forma de contactar
- ✓ Una ficha gratuita en los mapas, completa
- ✓ Un canal social, con un día fijo para publicar
- ✓ La ficha 6, rellenada

Los sitios web son una parte importante de mi trabajo: diseños listos para personalizar con su contenido, o un sitio web creado desde cero. Ver los diseños web

7

SEMANAS 7 A 10

LOS PRIMEROS VEINTE CLIENTES

Los primeros clientes rara vez llegan por la publicidad. Llegan a través de personas: su red, su calle y los clientes que ya tiene. Veinte es una cifra que se puede alcanzar a mano.

¿CÓMO ENCUENTRA UN NEGOCIO NUEVO SUS PRIMEROS CLIENTES?

A mano, a través de personas. Haga una lista de todos los que podrían comprarle o presentarle a alguien, vaya a los lugares donde ya está su primer cliente y pida a cada cliente contento una presentación. Registre cada contacto en una lista sencilla y haga un único seguimiento, una semana después más o menos, con algo nuevo.

La publicidad de pago funciona mejor cuando ya se sabe qué se vende y a quién. En los primeros noventa días, el camino más rápido es personal: conversaciones, muestras, presentaciones. Cuestan tiempo más que dinero, y cada una enseña algo.

1 HAGA UNA LISTA DE CINCUENTA PERSONAS

Anote a todos los que podrían comprar, o que conocen a alguien que podría: antiguos compañeros, proveedores, vecinos, amigos, otros dueños de negocio. Pídales una presentación, no un favor. Es una pregunta a la que resulta más fácil decir que sí.

2 VAYA DONDE YA ESTÁ SU CLIENTE

Visite, llame o escriba a los lugares donde su primer cliente pasa tiempo: oficinas, asociaciones, grupos locales, eventos, comunidades online. Lleve algo útil: una muestra, un consejo breve, una oferta clara.

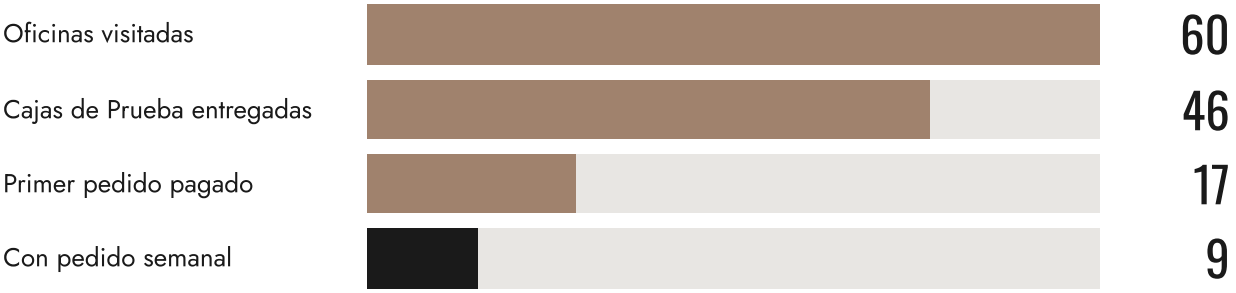
3 UN SOLO SEGUIMIENTO, CON ALGO NUEVO

Muchos primeros contactos terminan en silencio, y es lo normal. Escriba una vez más, una semana después más o menos, con algo nuevo: una foto, una fecha, una

pequeña oferta. Luego pase al siguiente. Lleve una lista sencilla con el nombre, la fecha y el siguiente paso.

LOS PASEOS MATINALES DE PANADERÍA HALM

Desde la semana 7, los dueños recorren un círculo de un kilómetro cada martes y jueves por la mañana, con cajas de muestra en la mano.



Dos de las nueve llegaron por presentaciones: una responsable de oficina se lo contó a una amiga dos plantas más arriba.

FICHA 7: SUS PRIMEROS VEINTE

Mi lista de cincuenta personas está en

---

un solo lugar: una libreta o una hoja de cálculo sencilla

Mi cliente ya pasa tiempo en

---

lugares, grupos, eventos o comunidades

Mi seguimiento aporta

---

algo nuevo, una semana después más o menos

A los clientes contentos les pido

---

una presentación, en una frase

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Mi lista de cincuenta personas está en una hoja de cálculo: oficina, contacto, fecha, siguiente paso.

Mi cliente ya pasa tiempo en sus oficinas, cada martes y jueves antes de las 10.

Mi seguimiento aporta una foto de la caja de la semana siguiente y la fecha del próximo lunes.

A los clientes contentos les pido el nombre de una oficina que merece un lunes mejor.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

Presentaciones de un abogado y de un asesor bancario que atienden a los mismos autónomos.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

Un puesto en dos mercados de diseño, con una tarjeta que lleva a la tienda online.

UNA PELUQUERÍA

Una oferta de primer corte para el personal de las tres oficinas más grandes de la calle.

UN CONSULTOR

Diez cafés con asesores fiscales y abogados que ya asesoran a empresas familiares.

AL FINAL DE LA SEMANA 10

- ✓ Una lista de cincuenta personas, y diez presentaciones pedidas
- ✓ Cada contacto registrado con una fecha y un siguiente paso
- ✓ Un seguimiento para cada primer contacto
- ✓ La ficha 7, rellenada

8

SEMANAS 7 A 10

RESEÑAS Y BOCA A BOCA

La gente confía más en otros clientes que en cualquier publicidad. Una reseña pedida en el momento justo, y una forma fácil de recomendarle, convierten a los primeros clientes en los siguientes.

¿CÓMO CONSIGUE UN NEGOCIO NUEVO SUS PRIMERAS RESEÑAS?

Pídala en el momento en que el cliente está más contento, normalmente justo después de que algo haya salido bien. Póngalo fácil con un enlace directo, sugiera qué mencionar y responda a cada reseña por su nombre. Después dé a los clientes contentos una forma sencilla de recomendarle, como una tarjeta o un mensaje que puedan reenviar.

Un negocio sin reseñas pide a cada cliente nuevo que asuma un pequeño riesgo. Un puñado de reseñas honestas, con detalles reales, elimina la mayor parte de ese riesgo.

Comprar o escribir reseñas falsas está prohibido en la Unión Europea, y los lectores las detectan enseguida. Cinco reseñas reales valen más que cincuenta que suenan igual.

1 PÍDALA EN EL MOMENTO JUSTO

El mejor momento es justo después de que algo haya salido bien: una entrega puntual, un agradecimiento, un pedido repetido. Pídala en persona o por mensaje, con un enlace directo a la página de reseñas.

2 PIDA DETALLES, NO ESTRELLAS

Sugiera qué mencionar: qué compró, qué problema le resolvió, qué le diría a un amigo. Una reseña concreta convence al siguiente cliente mucho más que un «excelente servicio».

3 FACILITE LA RECOMENDACIÓN

Dé a los clientes contentos algo que pasar a otros: una tarjeta en la caja, un mensaje breve que puedan reenviar, un pequeño agradecimiento por cada presentación. Responda a todas las reseñas, las cálidas y las difíciles, con calma y por su nombre.

DOS RESEÑAS DE PANADERÍA HALM

Las dos son amables. Solo una ayuda a decidir a la siguiente oficina.

UNA RESEÑA QUE DICE POCO

~~Muy buena panadería, muy agradable. Cinco estrellas.~~

Amable, pero al siguiente cliente le deja sin nada en qué apoyarse.

UNA RESEÑA QUE VENDE

Pedimos la Caja Reunión del Lunes para nuestro equipo de diez personas. Llega antes de las 8:30, todo está fresco y ya nadie corre al supermercado. Ahora nuestra reunión del lunes empieza puntual.

Quién compró, qué compró, qué problema le resolvió y qué cambió. Responsable de oficina, estudio de diseño cercano.

FICHA 8: RESEÑAS Y BOCA A BOCA

Pido una reseña cuando

---

el momento en que algo salió bien

Mi mensaje dice

---

breve, personal, con un enlace directo

Recomendarme es fácil con

---

una tarjeta, un mensaje, un agradecimiento

Respondo a cada reseña en

---

un número fijo de días

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Pido una reseña cuando una oficina hace su pedido por tercer lunes seguido.

Mi mensaje dice «Gracias por estos tres lunes con nosotros. ¿Nos escribiría dos frases sobre la experiencia? Aquí tiene el enlace.»

Recomendarme es fácil con una tarjeta en cada caja: «¿Conoce una oficina que merece un lunes mejor?»

Respondo a cada reseña en dos días, todas las reseñas, por su nombre.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

La pide justo después de presentar la primera declaración, cuando el alivio es mayor.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

Una nota en cada paquete con un enlace, y la petición de una foto de la pieza en casa.

UNA PELUQUERÍA

La pide frente al espejo, cuando el cliente ve el corte terminado, y envía el enlace esa misma tarde.

UN CONSULTOR

Pide una breve recomendación tras el primer hito, no al final del proyecto.

AL FINAL DE LA SEMANA 10

- ✓ Un momento y un mensaje para pedir reseñas
- ✓ Cinco reseñas honestas con detalles reales
- ✓ Una forma sencilla de que los clientes le recomienden
- ✓ La ficha 8, rellenada

9

SEMANAS 11 A 13

MANTENER, AJUSTAR, DEJAR

El día 90 es un punto de control, no una meta. Ponga los resultados junto a los objetivos, mantenga lo que funcionó, ajuste lo que casi funcionó y deje el resto. Después planifique los siguientes noventa días.

¿CÓMO SE REVISA UN PLAN DE MARKETING A LOS 90 DÍAS?

Ponga las tres cifras de la semana 2 junto a los resultados. Para cada actividad, decida: mantenerla, ajustarla o dejarla, según las cifras y lo que dijeron los clientes, no según el esfuerzo que costó. Después elija una cosa nueva que probar y fije tres cifras nuevas para los siguientes noventa días.

Lo más difícil de una revisión es abandonar lo que costó esfuerzo. Una actividad que llevó muchas horas y trajo pocos clientes sigue siendo un resultado: muestra dónde conviene invertir mejor los siguientes noventa días.

1 PONGA LOS RESULTADOS JUNTO A LOS OBJETIVOS

Escriba cada resultado junto a su objetivo. Busque la diferencia, y también la sorpresa: lo que funcionó mejor de lo esperado suele importar más que lo que se quedó corto.

2 CLASIFIQUE CADA ACTIVIDAD

Mantenga lo que trajo clientes o señales claras. Ajuste lo que casi funcionó, donde un solo cambio podría marcar la diferencia. Deje lo que consumió tiempo y quedó sin resultados tras un intento justo.

3 ESCRIBA LOS SIGUIENTES NOVENTA DÍAS

Conserve lo que mantiene, añada una cosa nueva que probar y fije tres cifras nuevas. Después rellene el plan de una página que encontrará más abajo y póngalo donde lo vea cada viernes.

PANADERÍA HALM EL DÍA 90

Nueve oficinas en lugar de doce. Las muestras funcionaron mejor de lo esperado. La diferencia está en lo que pasó después de ellas.

CIFRA	OBJETIVO	DÍA 90
Oficinas con pedido semanal	12	9
Pedidos de oficinas al mes	2.300 €	1.730 €
Cajas de Prueba entregadas	40	46

MANTENER

Los paseos de martes y jueves con Cajas de Prueba

Pedir presentaciones: dos de las nueve oficinas llegaron así

AJUSTAR

El seguimiento: muchas oficinas que probaron la caja no volvieron a tener noticias de la panadería. Próximo paso: un correo breve dos días después de cada Caja de Prueba

DEJAR

Los anuncios pagados en redes sociales probados en la semana 8: 400 €, pocos clics, ningún pedido

La opción Cada Mañana, por ahora: ninguna oficina la ha elegido todavía

FICHA 9: MANTENER, AJUSTAR, DEJAR

Mantengo

---

lo que trajo clientes o señales claras

Ajusto

---

lo que casi funcionó, y el cambio concreto

Dejo

---

lo que quedó sin resultados tras un intento justo

Mis tres cifras nuevas son

---

para los siguientes noventa días

PANADERÍA HALM LA RELLENA

Mantengo los paseos con Cajas de Prueba, y pedir presentaciones.

Ajusto el seguimiento: un correo dos días después de cada Caja de Prueba.

Dejo los anuncios pagados en redes sociales y, por ahora, la opción Cada Mañana.

Mis tres cifras nuevas son 15 oficinas semanales, 2.900 € al mes, 30 Cajas de Prueba.

EL MISMO PASO EN OTROS NEGOCIOS

UN CONTABLE

Mantener las presentaciones del abogado, ajustar los precios del sitio web, dejar el stand en la feria.

UNA TIENDA ONLINE DE CERÁMICA

Mantener los mercados de diseño, ajustar las fotos de producto, dejar el segundo canal social.

UNA PELUQUERÍA

Mantener la oferta para oficinas, ajustar el enlace de reserva en la ficha de mapas, dejar los folletos.

UN CONSULTOR

Mantener los cafés, ajustar las historias de clientes, dejar el boletín con pocos lectores.

PARA EL DÍA 90

- ✓ Tres resultados junto a tres objetivos
- ✓ Cada actividad clasificada: mantener, ajustar o dejar
- ✓ Tres cifras nuevas para los siguientes noventa días
- ✓ La ficha 9 y el plan de una página, rellenados

SU PLAN EN UNA PÁGINA

Las nueve fichas en una sola página. Rellénela sobre la marcha, imprímala y póngala donde la vea cada viernes.

1 PRIMER CLIENTE Quién es, su problema, cuándo compra, cómo llegar a él	**2 POR QUÉ USTED** La frase, probada con cinco personas	**3 TRES CIFRAS** Clientes, dinero, una señal semanal
4 NOMBRE, IMAGEN, VOZ Nombre, colores, tipografías, tres palabras	**5 OFERTA Y PRECIO** Entrada, oferta principal, opción superior	**6 DÓNDE ENCONTRARNOS** Sitio web, ficha en mapas, un canal
7 LOS PRIMEROS VEINTE Cincuenta personas, los lugares, el seguimiento	**8 RESEÑAS** Cuándo pedirlas, el mensaje, la recomendación	**9 MANTENER, AJUSTAR, DEJAR** Y tres cifras nuevas

PREGUNTAS

¿CUÁNTO DEBE INVERTIR EN MARKETING UN NEGOCIO NUEVO EN SUS PRIMEROS 90 DÍAS?

Hay muchas cantidades válidas. El orden importa más que la suma: primero el cliente y el mensaje, luego el kit básico y después llegar a la gente. El ejemplo de Panadería Halm trabaja con 3.000 €, y la mayor parte de sus primeros resultados llega del tiempo dedicado a los clientes, más que del dinero.

¿NECESITA UN NEGOCIO NUEVO UN LOGO ANTES DE ABRIR?

Al principio basta un logo sencillo y limpio, creado cuando el primer cliente y la frase de posicionamiento ya están claros. Un kit pequeño usado en todas partes genera más reconocimiento que un logo caro usado de forma irregular.

¿DEBE USAR PUBLICIDAD DE PAGO UN NEGOCIO NUEVO?

La publicidad de pago funciona mejor cuando ya se sabe quién compra y qué oferta se vende. En los primeros noventa días, las conversaciones, las muestras y las presentaciones suelen ser más rápidas y más baratas. Pruebe los anuncios más adelante, con un presupuesto pequeño y fijo y una oferta clara.

¿QUÉ RED SOCIAL ES LA MEJOR PARA UN NEGOCIO PEQUEÑO?

Aquella en la que su primer cliente ya pasa tiempo. Para los negocios que venden a otras empresas, suele ser LinkedIn; para tiendas y servicios locales, suele ser Instagram o los grupos del barrio. Al principio basta un canal usado cada semana.

¿CUÁNTO TARDA EL MARKETING EN DAR RESULTADOS?

Las señales tempranas, como las conversaciones mantenidas o los presupuestos solicitados, pueden moverse en pocas semanas. Los clientes y la facturación suelen tardar más. Noventa días bastan para ver qué actividades funcionan y cuáles conviene dejar.

¿SIRVE ESTA GUÍA PARA UN NEGOCIO QUE YA ESTÁ EN MARCHA?

Sí. Empiece por el capítulo 1 como si el negocio fuera nuevo. Elegir un cliente y una frase suele afinar un negocio que lleva años abierto.

SUS PRÓXIMOS NOVENTA DÍAS

Si una segunda mirada sobre su plan le resulta útil, ofrezco una llamada gratuita de 30 minutos. Traiga sus fichas. Las revisamos juntos y usted se lleva un siguiente paso claro.

calendly.com/hello-javiersugo/30min



SOBRE EL AUTOR

Javier Sugo es CMO fraccional en Viena, con veinte años de marketing en puestos de dirección en compañías internacionales. Trabaja con fundadores y sus equipos en estrategia, marca y sitios web.

© 2026 Javier Sugo. Todos los derechos reservados. Puede compartir esta guía gratis, sin cambios y citando javiersugo.com. Para venderla o publicarla de nuevo, completa o en parte, hace falta mi permiso por escrito.