VEGA STUDIO

VEGA STUDIO
RESEARCH
PAPER 04
NOVIEMBRE 2026

Las condiciones invisibles

Por qué tus mejores clientes no aparecen en ninguna lista, y cómo reconocerlos en una charla de 20 minutos

23 de 49	0 de 49
empresas mostraban facturación real desde afuera	dejaban ver la decisión de fondo que vuelve a la mesa

Relevamiento propio, Vega Studio, 29/10/2026

1 El costo de buscar donde no está
2 Lo que encontramos
3 Las tres condiciones
4 Dónde sí aparecen
5 Objeciones
6 Herramienta: la guía de 20 minutos
7 Siguiente paso

Cómo leer este documento. Cinco minutos: el resumen ejecutivo. Algo para usar mañana: la guía de 20 minutos del final. **Alcance:** sin datos identificables de empresas ni de personas. Cifras propias con su fecha al lado. La única cifra externa viene de su fuente primaria.

RESUMEN EJECUTIVO

Tus mejores clientes no se encuentran desde afuera. No porque estén escondidos. Porque lo que los hace buenos clientes no se ve en su web.

En Vega Studio trabajamos con tres condiciones para decidir si una empresa es cliente o no. La primera: el negocio pasa por la cabeza de sus dueños. La segunda: la misma decisión de fondo vuelve a la mesa una y otra vez. La tercera: hay facturación real y hay alguien que firma. Las tres tienen que estar.

En octubre de 2026 probamos si esas condiciones se pueden detectar desde afuera. Tomamos empresas B2B de Buenos Aires con fundadores identificados en una base comercial y leímos 49 de sus sitios, con prensa cuando la había.

Esto encontramos:

- **La facturación se ve.** Apareció con evidencia en 23 de las 49.
- **La dependencia de los dueños casi nunca se ve.** Apareció en 1 de 49.
- **La decisión que vuelve no se vio nunca.** 0 de 49.
- **Ninguna de las 49 calificó** con nuestras propias reglas. La mejor llegó al umbral de puntaje y aun así quedó afuera, porque le faltaba una condición.

Un primer intento, un día antes y con 8 empresas, dio lo mismo.

> **La tesis en una línea.** Las listas filtran por lo que se ve. Lo que define a un buen cliente no se ve. Por eso a los mejores clientes los encuentra la conversación, no la lista.

Tres conclusiones:

1. **El mail frío con listas no está roto. Está apuntado a otra cosa.** Encuentra empresas con ingresos. No encuentra empresas con el problema.
2. **Las condiciones que importan son estados internos.** Viven en la cabeza del dueño y en las reuniones de directorio. Se escuchan, no se leen.
3. **Se detectan rápido si sabés qué preguntar.** Con cinco preguntas bien hechas, 20 minutos alcanzan para saber si hay fit. Al final del paper está la guía completa.

Si vendés consultoría, servicios profesionales o cualquier cosa B2B de ticket alto en Argentina, esto te sirve aunque nunca hables con nosotros.

SECCIÓN 01

El costo de buscar donde no está

La lista filtra por lo que no importa

Toda base comercial te deja filtrar por lo mismo: rubro, cantidad de empleados, ciudad, cargo. Son datos que se ven desde afuera. Por eso están en la base.

El problema es que ninguno de esos datos dice si una empresa te va a comprar.

Nos pasó a nosotros. En agosto de 2026 rehicimos nuestro perfil de cliente ideal porque el anterior estaba armado con rubro y tamaño, y los cuatro casos que habíamos trabajado no compartían ni una cosa ni la otra. Movilidad, seguros, una agencia creativa, una consultora de investigación. Una startup, una corporación global, una pyme, una boutique. Si el cliente ideal fuera una cuestión de rubro y tamaño, esos cuatro casos serían un accidente.

No lo eran. Compartían una situación. Y la situación no figura en ningún filtro.

> La lista filtra por lo que tu perfil de cliente dice que no importa. Y no puede filtrar por lo que sí importa.

La mayoría no está comprando ahora

Hay un segundo problema, más viejo y más conocido.

John Dawes, profesor del Ehrenberg-Bass Institute, publicó en 2021 con el B2B Institute de LinkedIn un trabajo que se conoce como la regla 95:5. El argumento es aritmético. Si una empresa cambia de proveedor en una categoría más o menos cada cinco años, como pasa con el banco principal o el estudio jurídico, solo un 20% de los compradores está en el mercado durante un año entero. En un trimestre, algo como el 5%. El otro 95% no está comprando.

El propio Dawes aclara que el 95% no es una regla precisa. Es una forma de entender el orden de magnitud. Y advierte otra cosa que importa acá: cuando una empresa sí entra al mercado, decide sobre todo con lo que ya tiene en la memoria, no buscando.

(Dawes, J., *"Advertising effectiveness and the 95-5 rule: most B2B buyers are not in the market right now"*, B2B Institute de LinkedIn y Ehrenberg-Bass Institute, 2021.)

Juntá las dos cosas. La lista no ve la situación que hace bueno a un cliente. Y aunque la viera, la mayoría de esos clientes no está comprando este trimestre. Cuando empiecen a comprar, van a llamar a alguien que ya conocen.

Lo que cuesta de verdad

El costo obvio es tiempo y plata: horas de investigación, créditos de la base, mensajes escritos uno por uno.

El menos obvio es peor. Si no ves la condición, el mensaje la afirma sin pruebas ("sé que tu negocio depende de vos") y suena a plantilla, o la omite y habla del rubro y la última noticia, como todo el mundo. En los dos casos sale genérico. Y un servicio de ticket alto que arranca genérico ya arrancó perdiendo.

SECCIÓN 02

Lo que encontramos

El relevamiento

El 29 de octubre de 2026 hicimos una corrida de prospección para Buenos Aires con nuestro perfil de cliente vigente. El objetivo era práctico: armar una lista de 20 empresas para contactar en frío.

El embudo fue este:

FIGURA 1. DE 775 A 0. RELEVAMIENTO PROPIO, VEGA STUDIO, 29/10/2026

Fundadores y CEO con sede en Buenos Aires, empresas de 11 a 200 personas, sin consultoras ni agencias	775
Traídos para revisar	100
Descartados por nombre (consumo, gastronomía, retail, estudios)	49
Ya contactados o clientes	2
Leídos uno por uno en su web	49
Que cumplen las tres condiciones con evidencia	0

De las 49 que leímos, 27 quedaron afuera por motivos que sí se ven: venta al consumidor, agencias o fábricas de software, sede fuera del país, o ningún sitio verificable. Eso es lo esperable. Una base comercial trae ruido.

Lo interesante está en las otras 22. Eran empresas B2B, en Argentina, con un fundador identificado. El tipo de empresa que cualquiera pondría en una lista.

Qué se vio y qué no

FIGURA 2. QUÉ CONDICIÓN SE PUDO VER DESDE AFUERA, SOBRE 49 EMPRESAS LEÍDAS. RELEVAMIENTO PROPIO, VEGA STUDIO, 29/10/2026

Condición 3, facturación real	23 de 49
Disparador reciente (mercado nuevo, expansión)	2 de 49
Condición 1, el negocio depende de los dueños	1 de 49
Condición 2, la misma decisión vuelve a la mesa	0 de 49

La facturación se ve porque las empresas la muestran. Logos de clientes, "más de tantas empresas nos eligen", precios publicados. Es marketing, y está bien que lo sea.

La dependencia de los dueños se vio una sola vez, y por una señal débil: el fundador era el único nombre en todo el sitio. Eso sugiere la condición. No la prueba.

La decisión que vuelve no se vio nunca. Y tiene sentido. Ninguna empresa publica "hace un año que discutimos a quién le vendemos y no lo cerramos". Eso se dice en una oficina, con la puerta cerrada.

Figura 3. El mejor puntaje del relevamiento. Una sola empresa llegó a 7 puntos, el umbral, sobre 12 posibles. Quedó afuera igual: le faltaba la condición 2, y la regla es que las tres tienen que estar. *Relevamiento propio, Vega Studio, 29/10/2026.*

El contraste con el frío internacional

Tenemos otro dato propio que apunta en la misma dirección, aunque no es la misma prueba.

Entre el 15 de octubre y el 3 de noviembre de 2026, el outbound internacional de Vega Studio mandó 501 primeros contactos a fundadores de Estados Unidos y Europa, con listas elegidas con criterio. Hubo una sola respuesta, y fue para decir que el mail no se entendía. Cuando cambiamos la oferta por algo concreto, esa misma persona aceptó una llamada. Una conversación en 501 contactos.

(Registro interno de envíos, Vega Studio, 15/10/2026 al 03/11/2026.)

No lo leas como prueba de la tesis. Es otro mercado, otro idioma y otra oferta, y tres semanas es poco tiempo. Lo que sí dice es más modesto: una lista fría bien elegida, sola, no alcanzó.

Método y límites.

Qué hicimos. Buscamos en una base comercial fundadores y CEO de empresas con sede en Buenos Aires, de 11 a 200 personas, excluyendo consultoras, agencias y estudios. De 775 resultados trajimos los primeros 100. Descartamos por nombre los que eran claramente de consumo. Un sistema con IA (Claude) leyó el sitio de cada una de las 49 restantes, y la prensa cuando la había. Anotó cada condición solo si había una página que la mostrara, con la dirección guardada.

Cómo puntuamos. Con el scorecard de Vega Studio: 3 puntos por condición, 2 por un disparador reciente, 1 si el contacto es fundador o tiene presupuesto. Máximo 12, umbral 7. Si falta una de las tres condiciones, se descarta aunque sume 7.

Límites, sin maquillaje.

1. **Es una muestra chica y no es aleatoria.** Son los primeros 100 resultados de una búsqueda, no una muestra representativa de nada.

2. **Una sola lectura, un solo día.** La hizo un sistema con IA. Nosotros revisamos el resultado, pero no hubo un segundo lector que volviera a puntuar cada empresa.
3. **No haber visto algo no significa que no esté.** Ese es justamente el punto del paper, pero también es un límite: no sabemos cuántas de las 49 sí tienen las condiciones.
4. **La base trae datos flojos.** 11 de las 49 no tenían un sitio verificable, y en varias no pudimos confirmar que el contacto siguiera en la empresa.
5. **No hablamos con ninguna.** El relevamiento mide lo que se ve desde afuera. Lo que hay adentro solo lo mide una conversación.

Relevamiento propio, Vega Studio, 29/10/2026. Ninguna empresa se nombra en este documento.

SECCIÓN 03

Las tres condiciones

No son un invento para este paper. Son el filtro con el que decidimos con quién trabajar. Para cada una: qué es, por qué no se ve desde afuera y la pregunta que la revela.

Condición 1 · El negocio pasa por la cabeza de sus dueños

Qué es. La empresa no puede operar ni vender sin que los dueños empujen cada cosa. Las ventas grandes las cierra el dueño. Las decisiones suben. El conocimiento que importa no está escrito en ningún lado.

En Argentina esto es lo normal, no la excepción. Lo ves en empresas de veinte años y en empresas de tres. Muchas venden bien por referidos y no saben cómo repetirlo sin el dueño en la mesa.

Por qué no se ve. Porque desde afuera una empresa que depende del dueño y una que no se ven igual. Las dos tienen web, equipo, logos. La dependencia está en quién atiende el teléfono cuando el cliente grande tiene un problema. Eso no está en ninguna página.

La señal que a veces aparece, que el fundador figure en todo, es débil. Hay dueños que son la cara de la marca y no son el cuello de botella. Y hay dueños que no aparecen en ningún lado y son el cuello de botella de todo.

La pregunta que la revela.

> *"Si te vas tres semanas sin señal, ¿qué se frena?"*

Si la respuesta incluye "las ventas", "las decisiones" o una risa nerviosa, la condición está. Si la respuesta es "nada, el equipo sigue", no está, y está bien: esa empresa no necesita lo mismo.

Lo que vas a escuchar cuando está: "Si yo no estoy encima, no pasa." "Las ventas grandes las cierro yo." "Todo funciona, pero no sé bien por qué funciona."

Condición 2 · El techo es una decisión no tomada

Qué es. La empresa trabaja mucho y gasta. El problema no es falta de esfuerzo. Es que hay una decisión de fondo que nunca se cerró: a quién le venden, por qué los eligen, cuánto cobran, qué hace de verdad el producto. Y todo lo que se construye encima se desalinea solo.

Esta es la condición que más separa a quien necesita estrategia de quien necesita más ejecución. El que ya tiene la decisión tomada y necesita más manos no tiene este problema, y hay que decírselo.

Por qué no se ve. Porque es una discusión, no un dato. Vive en reuniones de socios, en un mail que nadie contesta, en una propuesta que se reescribe cada trimestre. A veces deja una huella pública: la empresa describe lo que hace de forma distinta en su web, en LinkedIn y en una propuesta. Pero para ver la propuesta tenés que estar adentro.

En nuestro relevamiento no la vimos ni una vez en 49 empresas.

La pregunta que la revela.

> *"¿Qué discusión volvió a la mesa más de una vez este año?"*

Si la respuesta llega rápido y es sobre clientes, precio o posicionamiento, la condición está. Si tiene que pensar mucho, o la respuesta es operativa ("conseguir gente", "el sistema nuevo"), probablemente no.

Lo que vas a escuchar cuando está: "Volvemos siempre a la misma discusión." "Trabajamos un montón y no compone." "Cada vez que entra alguien nuevo le explicamos distinto qué hacemos."

Condición 3 · Hay ingresos y hay quien decide

Qué es. Facturación real, no proyectada. Y una persona identificable con autoridad para decidir sin pedir permiso.

Por qué sí se ve, a medias. Esta es la única condición que una lista encuentra con alguna confianza. En el relevamiento apareció en 23 de 49 empresas. Pero solo la mitad: se ve que hay clientes, no se ve quién firma. Un cargo en una base no te dice si esa persona decide, si tiene que consultar con un socio, o si el que decide es el padre que ya no figura en ningún lado.

La pregunta que la revela.

> *"Si esto tuviera sentido para ustedes, ¿quién lo decide?"*

Si la respuesta entra en una frase ("yo", "mi socio y yo"), hay comprador. Si tarda más de una frase, no hay comprador todavía, y es mejor saberlo en el minuto 15 que en el mes 3.

> De las tres condiciones, la única que se ve desde afuera es la que menos te dice. Que una empresa facture es necesario. No es una razón para comprarte.

SECCIÓN 04

Dónde sí aparecen

Si las condiciones no están en la web, ¿dónde están? En las conversaciones. Y hay cinco lugares donde las conversaciones pasan solas.

La red

Las condiciones 1 y 2 se cuentan. Un dueño que no puede irse de vacaciones lo dice en un asado, en la puerta del colegio, en un almuerzo de negocios. No lo dice en su web. Tu red de primer y segundo grado ya escuchó esas frases. El trabajo es preguntarle.

Los referidos

Un referido llega con el filtro hecho. El que te recomienda vio la empresa desde adentro: sabe si el dueño está tapado, sabe si la discusión vuelve. Por eso un referido vale más que muchos contactos de una lista. No por la confianza, que también. Por la información.

Los eventos

En un evento la gente habla de sus problemas en voz alta, a desconocidos, porque el formato lo permite. Una charla corta después de una presentación te dice más sobre las condiciones 1 y 2 que una tarde leyendo sitios.

El podcast

Una conversación larga con un dueño es un diagnóstico grabado. En una charla larga al aire aparecen las tres condiciones sin que nadie las busque. Y el invitado termina la charla conociéndote.

La reactivación

La gente que ya te conoce, ex clientes, ex compañeros, contactos con los que no hablás hace un año, es la parte de la red que más rápido convierte. Ya sabés cómo trabajan. Solo te falta saber qué cambió.

Fijate que esto conecta con Dawes. Si la mayoría de los compradores no está en el mercado hoy, y cuando entra decide con lo que tiene en la memoria, entonces estar en la memoria de tu red no es un lujo. Es el canal.

La matemática

Este es el modelo con el que trabajamos para la red en Buenos Aires:

FIGURA 4. EL MODELO DE LA RED (MODELO, NO PROMESA). PERFIL DE CLIENTE IDEAL V2, VEGA STUDIO, AGOSTO DE 2026. MODELO HEREDADO DE LA VERSIÓN ANTERIOR Y SOSTENIDO POR LA CARTERA REAL. NO ES UNA MEDICIÓN CONTROLADA.

Mensajes tibios	30
Conversaciones	5
Diagnósticos	3
Proyectos	1

Es un modelo, no una promesa. Salió de cómo llegaron los clientes que tuvimos, no de un experimento. El tamaño de tu red y cuánto te conocen lo mueven todo.

Pero comparalo con la otra columna. En el relevamiento, 49 empresas leídas dieron 0 contactables con nuestras propias reglas. En el outbound internacional, 501 contactos dieron una sola conversación. La red no es más linda. Es el lugar donde la información existe.

Consecuencia. No dejes de usar listas. Usalas para lo que sirven: encontrar empresas con ingresos. Y después hacé lo que la lista no puede: preguntar.

SECCIÓN 05

Objeciones

"Entonces el mail frío no sirve"

Sirve para otra cosa. Encuentra empresas que facturan, y eso no es poco. Lo que no hace es encontrar el problema.

Si querés seguir mandando en frío, cambiá el mensaje. En vez de afirmar la condición, preguntala. "¿La misma discusión de precios vuelve cada tres meses?" es una pregunta que el dueño correcto contesta y el incorrecto ignora. Y medilo aparte: unas pocas cuentas, dos toques, y si no hay ninguna respuesta positiva, cerralo.

"Mi red es chica, se agota en un mes"

Puede ser. Es la objeción más honesta de las cuatro.

Dos cosas. La red no es tu lista de contactos: es tu segundo grado. Pedí nombres concretos, no "si sabés de alguien". Y la red se agranda con eventos y con conversaciones públicas, como un podcast. Es lento. Pero no se apaga cuando apagás la campaña.

"Con más datos o con inteligencia artificial lo vas a ver desde afuera"

Lo dudamos, y te decimos por qué. Nuestro relevamiento ya lo hizo un sistema con IA, y ya incluyó más que la web: prensa, notas, perfiles. La condición 1 apareció una vez y por una señal indirecta. La condición 2, nunca.

Hay señales que sugieren las condiciones. El fundador en todas las comunicaciones. Una empresa que se describe distinto en cada canal. Un mercado nuevo. Sirven para elegir con quién empezar una conversación. No reemplazan la conversación. La condición es un estado interno. Ninguna herramienta lee lo que no está publicado.

"20 minutos no alcanzan para nada"

Alcanzan para detectar. No para resolver.

Un médico no te opera en la primera consulta, pero en esa consulta ya sabe si tenés que volver. En 20 minutos sabés si las tres condiciones están. Si no están, te ahorraste meses persiguiendo a alguien que no te iba a comprar, y él se ahorró una propuesta que no necesitaba.

SECCIÓN 06

Herramienta: la guía de 20 minutos

Esta es la guía que usamos en nuestros diagnósticos. Usala tal cual o adaptala a tu servicio. Funciona para cualquier venta B2B de ticket alto donde el comprador es el dueño.

Una regla antes de empezar. Vos preguntás y el otro habla. Si en los primeros 15 minutos hablaste más de 3, la charla no sirvió como diagnóstico.

Minuto 0 a 2 · Encuadre

> *"Te propongo esto: te hago cinco o seis preguntas, y al final te digo honestamente si creo que te puedo ayudar o no. Si no, te lo digo igual."*

Esto baja la guardia. Y te obliga a vos a cumplirlo.

Minuto 2 a 7 · Condición 1

1. *"Si te vas tres semanas sin señal, ¿qué se frena?"*
2. *"Las últimas cinco ventas importantes, ¿quién las cerró?"*

Está si: se frenan ventas o decisiones; el dueño cerró la mayoría.

Minuto 7 a 13 · Condición 2

3. *"¿Qué discusión volvió a la mesa más de una vez este año?"*
4. *"Si le pregunto a tres personas de tu equipo a quién le venden y por qué los eligen, ¿me dicen lo mismo?"*

Está si: la discusión es sobre clientes, precio o posicionamiento; las tres respuestas no coincidirían.

Minuto 13 a 17 · Condición 3 y disparador

5. *"Si esto tuviera sentido para ustedes, ¿quién lo decide?"*
6. *"¿Qué cambió en los últimos seis meses?"* (un mercado nuevo, un país nuevo, gente nueva en el equipo comercial, un cambio de agencia)

Está si: el que decide entra en una frase; hubo un cambio concreto y reciente.

Minuto 17 a 20 · Cierre honesto

Sumá. Decí lo que ves. Si hay fit, proponé el paso siguiente. Si no, decilo y, si podés, recomendá a alguien que sí le sirva.

El puntaje

EL PUNTAJE

Señal	Puntos	Marcá
Condición 1: el negocio depende de los dueños para operar o vender	3	[ ]
Condición 2: la misma decisión de fondo vuelve una y otra vez	3	[ ]
Condición 3: hay facturación real y hay quien firma	3	[ ]
Hay un disparador reciente	2	[ ]
Tu interlocutor es dueño, fundador o tiene presupuesto propio	1	[ ]
Total	**de 12**	

Cómo leerlo:

- **9 a 12.** Hay fit claro. Proponé el paso siguiente esta semana.
- **7 u 8.** Hay fit, sin apuro. Volvé a hablar en el próximo ciclo.
- **Menos de 7.** No es cliente hoy. Decilo.
- **La regla que manda sobre todo lo demás:** si falta una de las tres condiciones, no es cliente, aunque sume 7. Un disparador y un buen cargo no reemplazan el problema.

> Las tres condiciones valen 9 de los 12 puntos a propósito. Una empresa que no tiene el problema no puede llegar al umbral por más títulos y noticias que acumule.

SECCIÓN 07

Siguiente paso

Si leíste hasta acá y te reconociste en las condiciones 1 y 2, probablemente no te falta esfuerzo. Te falta cerrar una decisión.

Ofrecemos un diagnóstico gratis de 20 minutos. Es la misma guía de la sección anterior, aplicada a tu empresa. Sin presentación de ventas y sin compromiso. Al final te decimos si creemos que te podemos ayudar. Si no, te lo decimos igual, y te llevás el puntaje.

Si hay fit, el paso siguiente es un trabajo de tres semanas para cerrar la decisión de fondo, armar la arquitectura de mensajes y dejar una hoja de ruta de 90 días. Es el trabajo que hace que la empresa deje de depender de que el dueño explique todo cada vez.

Pedí tu diagnóstico de 20 minutos en vega-studio.com.

SOBRE ESTE PAPER

Serie Research de Vega Studio. Datos propios anonimizados y una fuente externa. La lectura de los sitios la hizo un sistema con IA; las preguntas, el criterio y la revisión de cada número son nuestros. Vega Studio, Buenos Aires. Trabajamos posicionamiento, arquitectura de mensajes y ejecución para que el crecimiento deje de depender de los dueños.

Fuentes

Externa

- Dawes, J. (2021). *Advertising effectiveness and the 95-5 rule: most B2B buyers are not in the market right now.* B2B Institute de LinkedIn y Ehrenberg-Bass Institute. Ver el PDF

Propias

- Vega Studio, relevamiento de prospección Buenos Aires, 29/10/2026. 775 resultados, 100 revisados, 49 leídos.
- Vega Studio, primer intento de prospección Buenos Aires, 28/10/2026. 8 empresas.
- Vega Studio, registro de outbound internacional, 15/10/2026 al 03/11/2026. 501 primeros contactos.
- Vega Studio, Perfil de cliente ideal v2, 29/08/2026. Condiciones, scorecard y modelo de la red.

Este es el Paper 04 de la serie Vega Studio Research. El Paper 01, El huevo y la gallina, es sobre entregabilidad de email.

VEGA
STUDIO

RESEARCH · PAPER 04 · NOVIEMBRE 2026

VEGA-STUDIO.COM