

Por dónde entran los clientes nuevos

Qué han probado empresas de mantenimiento y soporte informático para captar clientes, con sus cifras, y qué frena el crecimiento cuando captar no es el problema. Para dueños de empresas de 5 a 30 personas en España que venden ellos mismos.

El caso de una empresa de unos 50 clientes

Lo que invirtió

Lo que obtuvo

Unos 19.000 € en anuncios de pago durante un año

3 clientes nuevos

Unos 19.000 correos en frío, segmentados por sector

1 cliente nuevo

Unos 100.000 € en ayuda externa para captar

0 clientes nuevos

De los 5 contactos de los anuncios que encajaban, el mismo dueño cerró 3. Este año le han entrado 7 clientes nuevos, 4 de ellos por recomendación. Con esos datos, donde se atasca es antes de la reunión: le llegan pocas oportunidades.

Para él, los anuncios no funcionaron. Hice la cuenta con sus cifras y no está tan claro. El cálculo está en el capítulo 1 y se hace con tus números en cinco minutos.

Los dueños con los que hablé tienen opiniones firmes sobre qué funciona y qué no. Puestos los números al lado, la historia cambia en la mayoría de los casos, y casi siempre aparece algo que se puede corregir sin empezar de cero.

En este informe

Por dónde entran tus clientes

- 1 Saber por dónde entran los clientes y cuánto te cuesta cada uno
- 2 Crecer por recomendación: bueno, pero el ritmo lo deciden otros
- 3 Vías de captación que diste por muertas sin haberlas probado bien

Por qué captar más no siempre es la solución

- 4 Cuando todo pasa por ti, el ritmo lo marca tu agenda
- 5 Precio y margen antes de traer más clientes
- 6 Cómo saber si puedes atender a más clientes

Compara tu empresa

Si te pasa alguna de estas cosas, ve directo al capítulo. Cada fila te dice qué comprobar y con qué dato.

Si te pasa esto	Comprueba	Dato que necesitas	Cap.
No sabrías decir por dónde entraron tus últimos diez clientes	Reconstrúyelos uno a uno: primer contacto, quién recomendó, qué más intervino	Clientes nuevos de los dos últimos años con su origen	1
Dejaste una vía de captación porque salía cara	Cuánto costó cada cliente frente al margen que genera durante los años que permanece	Coste por cliente, cuota anual, margen bruto, permanencia	1
Cierras bien, pero te llegan pocas oportunidades	Si el freno está en cuántas oportunidades te llegan y no en el cierre	Oportunidades atendidas y cerradas el último año	2
Das una vía de captación por muerte (web, LinkedIn, correo en frío, anuncios)	Si se probó de verdad: qué se hizo, cuánto tiempo, a cuánta gente llegó, qué se midió	Acción, periodo, volumen y resultado. Si falta alguno, no es una conclusión	3
Todo pasa por ti	Qué ocurre con una oportunidad si estás tres semanas fuera	Quién hace cada paso, del primer contacto a la firma	4
El margen es pequeño y quieres más clientes	Qué clientes te cuestan dinero hoy. Más clientes al mismo precio amplían el problema	Horas dedicadas y cuota por cliente	5
Bajas el precio para entrar en clientes nuevos	Cuánto tiene que comprarte después cada uno para que la operación sea rentable	Cuota de entrada, coste de servirla, venta posterior media	5
Haces trabajo fuera de alcance sin facturarlo	Cuántas horas del último trimestre fueron a tareas no contratadas	Tickets fuera de contrato o con la bolsa de horas agotada, con horas	5
Llevas más de un año sin revisar precios	Qué pasó la última vez que los subiste	Fecha de la última subida, porcentaje, bajas atribuibles	5
No captas por miedo a no poder atender a más clientes	Si alguna vez te llegaron más oportunidades de las que podías atender	Horas libres del equipo técnico y episodios de saturación, con fecha	6

Resumen de las acciones de captación probadas

Quién habla y cómo leer este informe. Conversaciones con dueños de empresas de mantenimiento y soporte informático en España, de 5 a 30 personas, y con un responsable de canal de un mayorista que trabaja con empresas como estas, entre agosto y septiembre de 2026. No es una encuesta: describe lo que contaron, no al sector. Las frases entre « » son tuyas, tal como las dijeron; «Mi lectura» es interpretación mía. Para proteger el anonimato, los nombres son ficticios y algunas cifras se han redondeado o expresado en rangos; se mantienen las proporciones y el sentido de cada caso. Cada cifra externa lleva al lado su muestra o, si no está publicada, se dice. Salvo el barómetro de Newsbook, todas son de mercados norteamericanos o internacionales, donde a una empresa como la tuya la llaman MSP; van como contexto, no como dato de tu mercado. Las casillas de «Para tu empresa», al final de cada capítulo, son para marcar las preguntas que ya puedes contestar con datos; las que queden sin marcar son tu lista.

Tres casos, elegidos porque son distintos entre sí. No todos dieron los mismos datos; se recogen los que dio cada uno. En las tres empresas vende el dueño.

- **Andrés • dueño, unos 50 clientes.** Entre 10 y 20 años en el mercado. Factura entre 0,5 y 1,5 M€ y conserva a más del 95 % de sus clientes. Cobra una cuota mensual por cada equipo que mantiene. Es quien más ha invertido en captar clientes nuevos.
- **Sergio • socio, empresa de 5 a 10 trabajadores.** Entre 10 y 20 años en el mercado. Cobra una suscripción mensual con tres niveles de servicio, del básico al completo. Crece por partners y por recomendación; LinkedIn y anuncios, sin explorar.
- **Manuel • dueño, unos 20 clientes y de 5 a 10 trabajadores.** Más de 20 años en el mercado. Cobra una cuota mensual de mantenimiento por equipo; los proyectos, aparte. Prepara la primera campaña de captación de su historia.

Acción	Quién	Qué pusieron	Qué pasó, según ellos
Anuncios de pago con agencia	Andrés	Unos 19.000 €, en torno a un año	5 contactos que encajaban y 3 clientes nuevos. Muchos contactos sin relación con el servicio
Ayuda externa para montar la venta y conseguir contactos	Andrés	Unos 100.000 €, en un año	Ningún cliente nuevo, y perdió un par por el camino. Ayudó a ordenar procesos y a vender más a clientes actuales
Correo en frío masivo por sectores	Andrés	Unos 19.000 correos, secuencias de 3-4 pasos	Menos de un 1 % de respuesta, unas 3 reuniones y 1 cliente nuevo

Resumen de las acciones de captación probadas

Acción	Quién	Qué pusieron	Qué pasó, según ellos
Comerciales en plantilla	Los tres	Sin cifras	Andrés: no generaban oportunidades. Sergio: tuvo uno y ya no está. Manuel: se fueron a la competencia con clientes pequeños
Llamadas en frío y visitas sin cita	Andrés y Manuel	Sin cifras	Andrés: «muy complicado». Manuel: dice que así consiguió algunos contratos
Web	Los tres	Sergio pagó un rediseño. Andrés publicó sus precios	Sergio y Manuel creen que nunca les ha entrado ningún cliente por ahí; ninguno la trabaja. Andrés atribuye parte del resultado de los anuncios a que su web muestra los precios: los contactos llegaban sabiendo ya lo que cuesta
LinkedIn desde el perfil del dueño	Andrés	Unos 2,5 meses, sin gasto	Unos cientos de visualizaciones. Ningún contacto
Blog e Instagram	Andrés	Sin cifras	Sin resultado
Cenas, encuentros y redes de empresarios	Andrés y Sergio	Tiempo del dueño	Funciona, pero no da para más. Sobre todo micropymes
Eventos del sector	Sergio	Desde hace años, ahora menos	Relación con fabricantes más que clientes
Análisis externo del cliente antes de la primera visita	Sergio	Una herramienta	Facilita el cierre cuando el cliente ya tiene proveedor. Sin cifras
Paquete de entrada rebajado con auditoría gratuita	Manuel	En preparación	Aún sin resultados

Los resultados no son comparables entre sí: solo Andrés aportó coste y resultado de cada acción. De los otros dos hay percepciones, y así están recogidas.

1 · Saber por dónde entran los clientes y cuánto te cuesta cada uno

Solo el 50 % hace seguimiento de lo que le cuesta captar un cliente. La tasa de bajas de clientes la sigue un 35 %.

ScalePad, 2026 MSP Trends Report · más de 1.100 MSP de Norteamérica, noviembre 2025 · el editor vende software al sector

Si no puedes decir por dónde entró cada uno de tus últimos diez clientes, no sabes qué vía de captación merece más esfuerzo ni cuál dejar. Y si no sabes lo que te costó cada uno, no puedes juzgar ninguna.

Manuel y Andrés · dos formas de tener el dato incompleto

Manuel (unos 20 clientes) no sabe por dónde entran. Preguntado por ello, primero dijo que por acción propia en frío, «hasta conseguir que entren». Al repreguntarle qué funciona mejor, reconoció que la mayoría llegan porque le llaman.

Andrés (unos 50 clientes) conoce el coste y el resultado, pero no con qué compararlos. Invertió unos 19.000 € en anuncios y cerró 3 clientes nuevos. Lo llama «una conversión horrible».

Mi lectura. Que Manuel diera dos versiones en la misma conversación indica que no lleva un registro de dónde sale cada cliente. En el caso de Andrés, si cinco contactos encajaban y cerró tres, el cierre no parece el problema. Lo que queda por valorar es el coste, unos 6.300 € por cliente captado, y eso solo se puede hacer comparándolo con la cuota y con los años que se queda el cliente.

El cálculo

Años en pagarse = coste por cliente nuevo ÷ (cuota recurrente anual × margen bruto). Solo el recurrente. Ejemplo con cifras supuestas y margen del 50 %: cuota de 12.000 € al año, $6.300 € \div (12.000 € \times 50 \%) =$ poco más de 1 año. Cuota de 6.000 €, 2,1 años. Compáralo con los años que se queda un cliente contigo.

Tu resultado: años en pagarse

años de permanencia media

Para tu empresa

☐ ¿Por dónde entró cada uno de tus últimos diez clientes? Dato: clientes nuevos de los dos últimos años, con el primer contacto y quién recomendó.

☐ ¿Cuánto te costó cada cliente nuevo, por vía? Dato: gasto y horas de cada vía ÷ clientes que trajo.

2 · Crecer por recomendación: bueno, pero el ritmo lo deciden otros

30,2 % del canal español señala la generación de nuevos clientes entre sus retos de mayor importancia, por detrás de la IA (42 %) y el talento (40,4 %).

Barómetro de servicios gestionados en el canal español, Newsbook 2024 · muestra no publicada · la pregunta no ofrecía margen ni carga de trabajo como opciones

La recomendación trae buenos clientes y se puede fomentar, pero no programar cuántos traerá ni cuándo. Si es tu única entrada, cuántos clientes nuevos entran cada año lo deciden otros.

En una encuesta de lectores de MSP Success (2025; medio propiedad de Kaseya; sin ficha metodológica publicada), el 60 % declaró entre 0 y 5 clientes nuevos en doce meses y el 43 % citó las recomendaciones como su principal forma de captar.

Andrés · unos 50 clientes · la recomendación le funciona; el ritmo no depende de él

Vive sobre todo de la recomendación: este año, 4 de sus 7 clientes nuevos. Los otros 3, por los anuncios. Además, cada año dedica tiempo a cenas y encuentros: funcionan, pero no dan para más.

Lo mismo ve un responsable de canal de un mayorista en los partners que atiende: la inmensa mayoría capta por boca a boca y crece sobre los clientes que ya tiene.

Mi lectura. A Andrés la recomendación le funciona: este año le ha traído 4 clientes. Lo que no le permite es decidir cuántos serán el año que viene, ni saber cuándo llegarán. Si tu empresa vive de ella, merece la pena pensar qué harías el año que te traiga la mitad de posibles clientes.

El cálculo

Clientes nuevos que necesitas al año = (facturación objetivo – actual) ÷ cuota recurrente anual media ÷ años del plan. Sin contar bajas. Ejemplo con cifras supuestas: (1.500.000 € – 800.000 €) ÷ 10.000 € ÷ 5 años = 14 al año. Si por recomendación entran 4, faltan 10 cada año durante cinco.

Tu resultado: clientes nuevos necesarios al año

por recomendación el último año

Para tu empresa

☐ ¿Cuántos clientes nuevos por recomendación tuviste en cada uno de los tres últimos años? Dato: clientes nuevos por año y origen.

☐ ¿Qué hiciste para provocar esas recomendaciones? Dato: acciones concretas, con fecha.

3 · Vías de captación que diste por muertas sin haberlas probado bien

53 % dedica entre el 0 % y el 5 % de su facturación a marketing hacia clientes potenciales.

Encuesta de lectores de MSP Success, 2025 · medio propiedad de Kaseya · sin ficha metodológica publicada

Para saber si la web trae clientes, antes tiene que recibir visitas y alguien tiene que medir qué pasa con ellas. Si no, lo que hay es una impresión. Lo mismo vale para LinkedIn, el correo y los anuncios. Aquí hay tres situaciones: vías de captación sin probar, probadas a medias y probadas a fondo.

Descartada sin probar: la web

Sergio · socio, 5-10 personas

Pagaron un rediseño de la web para dueños de empresas pequeñas, sin lenguaje técnico. No hicieron nada para llevar tráfico. Cree que nunca ha entrado un cliente por ahí. LinkedIn y anuncios: «cero explorado». «El vendernos lo hacemos muy mal, muy mal. Hacemos cosas en sitios que tienen renombre y cosas chulas, y lo sabemos nosotros y ellos.»

Manuel · unos 20 clientes

Tiene una web con formulario de «te llamamos». Cree que no ha traído clientes. «No le hago ni caso. No la tengo trabajada, tengo que dedicarle tiempo y no se lo he dedicado.»

Mi lectura. Los dos creen que la web no trae clientes, pero por lo que cuentan nunca le han llevado visitas, ni con contenido ni con anuncios, así que no saben si funcionaría. Andrés es el contraste: publicó sus precios en la web y le atribuye parte de los 3 clientes que le trajeron los anuncios. Y cuando llegan visitas, la web tiene que hablarle a un dueño de pyme de sus problemas y de cómo se los resuelve; de las más de 200 webs del sector que he revisado, la mayoría se limita a enumerar servicios y tecnologías.

Probada a medias: LinkedIn

Andrés · unos 50 clientes

Publicó desde su perfil durante dos meses y medio, sin gasto. Unos cientos de visualizaciones y ningún contacto. Lo dejó.

Mi lectura. Andrés publicó desde su perfil dos meses y medio. No contó a quién quería llegar ni qué medía. Con eso se puede valorar esa prueba, pero no LinkedIn en general: no probó a escribir directamente a nadie ni a hacer campañas.

Probada a fondo: el correo en frío

Andrés · unos 50 clientes

Envió unos 19.000 correos segmentados por sector, en secuencias de 3-4 pasos y con varias versiones del mensaje, cuidando la entregabilidad. Menos de un 1 % de respuesta, unas 3 reuniones y 1 cliente nuevo. Personalizar más cada correo era imposible de mantener. «Sabemos llegar a la bandeja de entrada, pero no conseguimos el mensaje, no conseguimos hacerlo funcionar, no sabemos activar la palanca.»

Mi lectura. Esta vía sí se probó en serio: hubo volumen y se midió. Él dice que llegaban a la bandeja de entrada, pero con menos de un 1 % de respuesta yo lo comprobaría primero, y después a qué empresas se escribía y qué se les decía; con lo que contó no se puede saber cuál de las tres falló. Un mensaje por sector, y no por empresa, hace difícil que alguien se sienta aludido. Lo que yo probaría es elegir cada empresa y escribirle por algo que necesita, con un seguimiento que mantenga ese motivo. Sus cifras dicen que aquella campaña rindió muy poco, no que el correo en frío no sirva. Si se da la vía por cerrada, se pierde la ocasión de corregir lo que falló.

¿Cuándo está probada una vía de captación? Cuando puedes decir qué se hizo, durante cuánto tiempo, a cuánta gente llegó y qué se midió. Si falta alguno de los cuatro, no hay conclusión; si están los cuatro y el resultado es malo, la pregunta es si falló la vía o lo que se puso en ella.

El cálculo

Valor bruto de un cliente nuevo = cuota recurrente anual × margen bruto × años de permanencia. Es la cifra con la que comparar lo que te cuesta captar un cliente (no lo que puedes gastar en captarlo). Ejemplo con cifras supuestas: 6.000 € × 50 % × 6 años = 18.000 €. Frente a eso, ¿cuánto cuesta probar una vía de captación seis meses midiendo qué entra?

Tu resultado: € por cliente nuevo

Para tu empresa

- ☐ ¿Qué vías de captación das por descartadas? Dato: para cada una, acción, periodo, a cuánta gente llegó y qué se midió.
- ☐ ¿Cuántas visitas tiene tu web al mes y de dónde vienen? Dato: analítica de los últimos doce meses.

4 · Cuando todo pasa por ti, el ritmo lo marca tu agenda

22 % señala no tener un comercial dedicado como su mayor reto para captar clientes.

Kaseya, 2026 State of the MSP Report · 1.061 MSP, 76 % de Norteamérica · el editor vende software al sector

Si el proceso comercial depende de que tengas tiempo esa semana, los clientes nuevos entran al ritmo de tu agenda.

Andrés · unos 50 clientes · todas las ventas pasan por él

Hace todas las llamadas de venta. Quitó la estructura comercial porque, con seis o siete oportunidades al año, no le compensaba: los comerciales que tuvo no generaban ni seguían oportunidades. «Tengo una cocina súper grande y el que se guisa esto y se lo come, como norma general, soy yo.»

Mi lectura. Con sus cifras, el cierre no es donde Andrés se atasca; es antes de la reunión, porque ahí todo depende de él. Ninguna de las tres empresas conserva comerciales, y las entrevistas no dicen por qué. En el caso de Andrés hay una hipótesis que merece comprobarse: si a esa persona se le pedía generar las oportunidades, seguirlas y además cerrarlas. Para que la captación no dependa de ti hace falta un sistema propio: un trabajo semanal que queda por escrito, con las empresas contactadas, el motivo de cada contacto, quién ha respondido y qué se hace la semana siguiente.

El cálculo

Primero un hecho: oportunidades del último año que esperaron más de una semana entre contacto y reunión por tu agenda. Después una valoración: horas semanales en prospectar y seguir × 46 semanas × tu tarifa por hora fuera de contrato. Ejemplo con cifras supuestas: 5 h × 46 × 65 € = 14.950 € al año. Es lo que valdrían esas horas si las facturaras, aunque no salga de caja.

Tu resultado: oportunidades que esperaron

€ al año

Para tu empresa

- ☐ ¿Qué pasa con una oportunidad si estás tres semanas fuera? Dato: quién hace cada paso hasta la firma.
- ☐ ¿Existe una lista de empresas objetivo que alguien trabaje cada semana sin ti? Dato: la lista y quién la trabaja.

5 · Precio y margen antes de traer más clientes

40,4 % de margen bruto en servicios tiene el proveedor de rentabilidad media. Los mejores llegan al 47,2 %; el cuarto inferior se queda en el 33,2 %.

Service Leadership Index, Q4 2024 · proveedores de soluciones IT de todo el mundo, por cuartil de rentabilidad · programa de benchmarking de pago, en general empresas más grandes que la tuya

Si hoy tienes clientes que te cuestan dinero, captar más al mismo precio, o a uno menor, multiplica el problema. Revisar la cartera y los precios no trae clientes nuevos, pero suele ser el dinero más rápido de conseguir.

El 10 % declara que sus servicios gestionados aún no son rentables, el doble que un año antes (Kaseya 2026; 1.061 MSP, 76 % de Norteamérica).

Entrar en clientes nuevos bajando el precio

Manuel · unos 20 clientes · su problema es el margen, y capta bajando el precio

«Algunos clientes nos cuestan dinero, otros no nos cuestan dinero. Pero esto es así.» Para su primera campaña prepara un paquete de soporte solo a distancia, sin visitas incluidas (los desplazamientos se cobran aparte), cerca de un 30 % por debajo de su cuota mínima anterior, con auditoría gratuita y compromiso anual. El plan: cubrir la estructura con las cuotas y ganar con lo que esos clientes compren después.

Mi lectura. Manuel señala el margen como su problema y empieza a captar bajando el precio de entrada. Si la venta posterior no llega, sumará clientes con el mismo problema de margen. Antes de traer clientes nuevos a ese precio, conviene saber qué deja cada uno de los que ya tiene.

Trabajo fuera de contrato sin facturar

Sergio · socio, 5-10 personas · ayudó gratis para ampliar el servicio

Ayudó en persona, fuera de contrato, en un incidente en una parte de la infraestructura que el cliente nunca quiso contratarle, esperando ampliar el servicio. El cliente se fue a otra empresa. Con otro cliente atiende equipos que no tiene contratados.

El responsable de canal del mayorista ve el mismo problema desde el margen: sobre los partners que venden con un 10 % de margen y encima dan servicio, lo resume como una ruina segura.

Mi lectura. El trabajo fuera de contrato que no se factura acaba saliendo caro: el cliente se acostumbra a recibirlo gratis y el técnico deja de dedicar esas horas a trabajo que sí se cobra. Ponerle precio no obliga a cobrarlo siempre, pero sí a que el cliente sepa lo que vale.

El cálculo

Contribución después de horas técnicas = cuota recurrente anual – (horas al año × coste por hora de técnico). No sustituye tu cálculo contable de margen: sirve para detectar rápido qué clientes consumen demasiadas horas. Hazlo con los diez clientes que más incidencias generan. Ejemplo con cifras supuestas: $3.600 \text{ €} - (90 \text{ h} \times 35 \text{ €}) = 450 \text{ €}$. Segundo cálculo: cuota total de la cartera × 5 %, frente a la cuota de los clientes que crees que se irían con esa subida.

Tu resultado: de los diez con cuota que cubre sus horas

€ recupera una subida del 5 %

Para tu empresa

- ☐ ¿Cuántas horas fuera de alcance no facturaste el último trimestre? Dato: tickets fuera de contrato o con la bolsa de horas agotada.
- ☐ ¿Cuándo revisaste precios por última vez y qué pasó? Dato: fecha, porcentaje y bajas atribuibles.

6 · Cómo saber si puedes atender a más clientes

26 % dice no tener plantilla suficiente para atender a más clientes. Otro 22 % no encuentra personal especializado.

ScalePad, 2026 MSP Trends Report · más de 1.100 MSP de Norteamérica · el editor vende software al sector

«No capto porque no podría atenderlos» puede ser cierto. Dos formas directas de comprobarlo: un episodio con más oportunidades de las que podías atender, o un cálculo de horas libres del equipo. Sin ninguna de las dos, es una suposición razonable, pero no está medida.

Sergio · socio, 5-10 personas · perdió la mitad del equipo técnico

Empresas grandes llegadas a la zona les quitaron técnicos con sueldos un tercio más altos: se fue la mitad del equipo, ya formado. El arranque de cada cliente nuevo pasa por él. «Lo que tengo claro es que no quiero morir de éxito.» Nunca han tenido más oportunidades de las que podían atender.

Manuel · unos 20 clientes · aplazó la captación por falta de técnicos

Durante años lo vio así: «Sin base técnica, ¿para qué quiero clientes nuevos? Después lo voy a tener que hacer yo.» Ha incorporado un técnico y ahora, si no capta, «los números no me cuadran».

Mi lectura. Ninguno de los dos contó un episodio de saturación ni un cálculo de horas; no hay datos para saber si van justos. Si el cálculo de abajo sale a cero, el freno es la capacidad y lo primero es reforzar el onboarding y la plantilla técnica; captar más no lo resuelve.

El cálculo

Horas libres = técnicos × horas facturables por técnico al año – horas comprometidas con la cartera.
Clientes nuevos que caben = horas libres ÷ horas al año por cliente medio. Ejemplo con cifras supuestas:
 $4 \times 1.500 \text{ h} - 5.000 \text{ h} = 1.000 \text{ h libres} \div 90 \text{ h} = 11 \text{ clientes nuevos}$. Cero o negativo: tu freno es la capacidad.

Tu resultado: horas libres

clientes nuevos que caben este año

Para tu empresa

- ☐ ¿Cuándo fue la última vez que te llegaron más oportunidades de las que podías atender? Dato: el episodio, con fecha.
- ☐ ¿Cuántas horas consume el onboarding de un cliente nuevo y quién las hace? Dato: los tres últimos.

Tus números: los ocho cálculos

Para rellenar a mano

Los ocho cálculos del informe en una sola página, para tener tus resultados juntos. Con ellos delante, la página 16 te dice qué hacer.

Cálculo · Qué te dice	Tu resultado
Origen de tus últimos diez clientes (1) Si no sabes de dónde vino alguno, empieza por ahí	por recomendación por otras vías origen desconocido
Años en pagarse un cliente nuevo (1) Si los años en pagarse son muchos menos que la permanencia, el coste no basta para descartarla	años permanencia
Cientes nuevos necesarios frente a los que llegan por recomendación (2) La diferencia la trae otra vía de captación o se recorta del objetivo	necesarios por recomendación
Valor bruto de un cliente nuevo (3) La cifra contra la que comparar lo que cuesta captarlo	€
Oportunidades que esperaron y valor de tus horas comerciales (4) Lo que cuesta que la venta pase por ti	oportunidades € al año
Cientes con más incidencias cuya cuota cubre sus horas (5) Los que no, son tu primera revisión de precios	de 10
Horas fuera de alcance no facturadas, último trimestre (5) Multiplica por tu tarifa fuera de contrato	h
Cientes nuevos que caben este año (6) Cero o negativo: tu freno es la capacidad	clientes

Qué cambia cuando haces los cálculos

Veámoslo en una empresa con cifras supuestas que hace los cálculos de la página 13 antes de ponerse a captar. No es ninguna de las tres entrevistadas. Las cifras, incluidos los ratios de reuniones y cierres, están elegidas solo para enseñar la cuenta: no son un benchmark ni una previsión. Tus cifras serán otras.

Antes	Después
6 clientes nuevos al año, sin saber de dónde vienen ni qué le deja cada uno	17 clientes nuevos al año, 92.400 € más de cuota anual, 14.100 € más al año en la cartera y un sistema de captación que se queda en la empresa

Punto de partida (cap. 2)

50 clientes, cuota media de 8.400 € al año (700 € al mes), margen bruto del 50 %. Vende el dueño y capta cuando le queda hueco. Pierde 1 o 2 clientes al año. Entran 6 nuevos, «todos por recomendación». Quiere duplicar la cuota en cinco años: $(840.000 € - 420.000 €) \div 8.400 € \div 5 \text{ años} = 10$ clientes nuevos al año, 12 contando las bajas.

Faltan 6 clientes al año

Origen (cap. 1)

Reconstruye el origen de sus últimos diez clientes: ocho los recomendaron clientes y dos, una gestoría. Ninguno llegó por algo que hiciera él, así que no decide cuántos entran ni cuándo.

0 de 10 por acción propia

Cartera (cap. 5)

Revisa los diez clientes con más incidencias. En cinco, las horas de técnico se comen casi toda la cuota: $8.400 € - (220 \text{ h} \times 35 €) = 700 €$ al año cada uno. El último trimestre hizo 30 h fuera de contrato sin facturar, 120 al año. Decisión: subir un 15 % la cuota a esos cinco, con la explicación delante, y facturar a 65 € las horas fuera de contrato. Si los cinco aceptan, $5 \times 1.260 € = 6.300 €$; si se mantiene el ritmo de horas, $120 \text{ h al año} \times 65 € = 7.800 €$.

14.100 € más al año, sin captar a nadie

Capacidad (cap. 6)

$5 \text{ técnicos} \times 1.600 \text{ h} = 6.000 \text{ h comprometidas}$ ($50 \text{ clientes} \times 120 \text{ h} = 6.000 \text{ h}$). A 120 h por cliente, caben 16 clientes nuevos sin contratar a nadie, más los que sustituyen a los 1 o 2 que se van.

Caben 16, más las bajas

Qué cambia cuando haces los cálculos

Vía nueva, con ayuda (caps. 3 y 4)

Alguien de fuera trabaja cada mes 100 empresas elegidas una a una, con un motivo de contacto para cada una, seguimiento y cuatro indicadores cada viernes. El dueño solo hace las reuniones. Supuestos: 3 reuniones por cada 100 empresas y 1 cliente por cada 3 reuniones, es decir, 1 cliente al mes. El primer mes se preparan la lista y los mensajes; desde el segundo, firma uno al mes. Cada cliente deja 4.200 € de margen al año, y 42.000 € si se queda diez años. Para saber si compensa falta un dato: lo que cuesta la ayuda entre los clientes que trae, comparado con esos 4.200 €. Si sale menos, se paga el primer año. La revisión de la cartera va en el mismo trabajo, y sus 14.100 € al año ya cubren parte de ese coste.

5 clientes en seis meses

Vía nueva, ya sin ayuda

Al sexto mes se queda con la lista, los mensajes, el histórico de cada conversación y sus ratios reales. Alguien de su equipo sigue aplicando la estrategia. Supuesto: mantiene el ritmo.

6 clientes en el segundo semestre

17 clientes nuevos

Al cabo de un año: los 6 de siempre por recomendación, 5 de la vía nueva con ayuda y 6 más ya sin ella. De la vía salen 11, cinco más de los que necesitaba. Son 92.400 € más de cuota anual, 14.100 € más al año en la cartera y, por primera vez, un ratio propio de empresa contactada a reunión. La vía sigue en marcha, y el segundo año empieza sin el mes de preparación.

Sin los cálculos habría seguido en 6 clientes nuevos, sin saber si eran pocos.

Qué hacer según tus números

Con la tabla de la página 13 rellena sabrás en cuál de estas situaciones estás; las dos primeras pueden darse a la vez. Si te faltan datos para rellenarla, reconstruirlos es el primer paso.

Te faltan clientes nuevos y puedes atenderlos. Tienes horas libres y por recomendación no entran los clientes que necesitas. Es la situación del escenario anterior: hace falta una vía de captación propia que se trabaje cada semana y se mida desde el primer día. Puede ser una que ya probaste, mejor planteada, la recomendación con un sistema detrás, partners o prospección directa. Si dejaste alguna, comprueba antes si se probó de verdad (página 8): retomarla midiendo cuesta menos que empezar otra. Solo, o con alguien que la trabaje mientras tú llevas las reuniones (página siguiente).

Tienes clientes que te cuestan dinero, o no sabes cuánto te deja cada uno. Antes de traer más clientes al mismo precio, revisa la cartera. Suele ser el dinero más rápido de conseguir y no depende de que entren más clientes.

Tu freno es la capacidad. El cálculo del capítulo 6 sale a cero, o el arranque de cada cliente pasa por ti. Resuélvelo antes de captar.

Si entran los clientes que necesitas y el margen aguanta, este informe te sirve para comprobar cada año que sigue siendo así.

Cómo trabajo

Trabajo en dos frentes a la vez: ordenar lo que ya facturas y dejarte un sistema propio de captación, que funcione sin ti en todo lo que pasa antes de la reunión.

Patrones que encontré	Cómo los trabajaría contigo
Muchos miles de correos segmentados solo por sector	100 empresas al mes elegidas una a una, contrastadas contigo antes de trabajarlas, y un motivo de contacto propio para cada una
Comerciales que no generaban ni seguían oportunidades	Yo construyo la lista, escribo los mensajes, contacto y hago el seguimiento. Tú llevas la reunión, con un resumen de la empresa y de la persona antes de cada reunión
Captar sobre clientes que ya cuestan dinero	Empiezo por la cartera y los precios: qué contrata cada cliente, cuánto paga y cuánto trabajo da. Los cálculos de este informe, hechos con tus datos
Vías descartadas sin medirlas	Informe semanal con cuatro indicadores: empresas trabajadas, respuestas, conversaciones abiertas y reuniones. A los pocos meses conoces tus ratios reales

No prometo un número de reuniones ni de clientes. Me comprometo a un trabajo que puedes revisar cada viernes y a que las decisiones de precio y de cierre sigan siendo tuyas.

Tiene sentido que hablemos si	No tiene sentido si
Cierras bien cuando te sientas con alguien, tienes horas libres para atender a más clientes y te faltan oportunidades, o sospechas que parte de tu cartera te cuesta dinero	Tu equipo técnico está al límite y no puedes atender a nadie más. Más oportunidades solo te traerían más problemas. Eso va primero

¿Quieres saber qué te impide captar clientes de forma predecible?

En 30 minutos me cuentas por dónde te entran hoy los clientes y qué has probado, y te digo qué tipo de cliente buscaría yo y por qué.

Reservar en nelsonmarisanchez.com/llamada

¿Prefieres escribir? Escíbeme a nelson@nelsonmarisanchez.com

Si tu caso es justo lo contrario de lo que has leído, cuéntamelo también: con tu permiso y sin nombres, entra en la siguiente edición.