VARANI

GUÍA · PARA SUBIR LO QUE TE DEJA CADA CLIENTE

# Sube tu ticket

Seis palancas, con sus datos, para que cada cliente te deje en caja más de 3.000 €

Mari Fernández · Varani

## Por qué tienes esto en las manos

### Trabajo con negocios a los que cada cliente les deja en caja más de 3.000 €.

Si a ti te deja menos, hoy no encajas en mi programa, y prefiero decírtelo claro. Con esa cifra, lo que invertirías conmigo tardaría demasiado en volver a tu caja, y yo no trabajo con nadie a quien no le salgan las cuentas.

Pero no te voy a dejar así. Lo tuyo tiene arreglo: cobrar mejor lo que ya haces y conseguir que tus clientes se queden más tiempo contigo.

Todo lo que hago en Varani sale de estudios con datos y de lo que he probado yo. Esta guía también. Cada palanca lleva su dato y, al final, tienes de dónde sale cada uno. Donde no hay un buen estudio, te lo digo y te cuento lo que hago yo en mi negocio.

# La cuenta que manda

Voy a usar una expresión todo el rato: lifetime value. Es lo que te deja un cliente en todo el tiempo que está contigo. Si te paga 400 € al mes y se queda seis meses, son 2.400 €. Si te compra un proyecto de 1.800 € y no vuelve, son 1.800 €.

Para pasar de 3.000 € hay dos caminos: que te pague más cada vez o que te pague más veces. Las tres primeras palancas van de lo primero y las tres últimas, de lo segundo.

Hazlas en ese orden. Subir el precio se nota el mes que viene. Que un cliente se quede más tiempo se nota dentro de un año.

Y hay una idea que cruza las seis: especializarte. Cuanto más concreto es lo que haces y para quién lo haces, más puedes cobrar y más tiempo se quedan contigo. Es lo que más diferencia marca. Te la vas a encontrar en la palanca 3 y otra vez en la 4.

## Primero, el ticket

### 1 Sube el precio, empezando por los clientes nuevos

Es la palanca más rápida y la que más miedo da. En una muestra de empresas del Fortune 500, subir un 5 % el precio medio subió el beneficio operativo un 22 %. Vender un 5 % más lo subió un 12 % (Hinterhuber, 2004). Tiene su lógica: lo que subes de precio se queda entero en tu caja, porque hacer el trabajo te cuesta lo mismo.

La pregunta de siempre es «¿y si pierdo clientes?». Haz la cuenta antes de asustarte. Sube el precio solo a quien entre a partir de hoy. A los clientes que ya tienes, avísales con dos meses de margen y diles desde qué fecha cambia.

Y deja de hacer descuentos para cerrar: es la misma cuenta, pero en tu contra. Si alguien te pide pagar menos, quita cosas de la propuesta. El mismo trabajo más barato, nunca.

> Imagina una consultora que cobra 1.800 € por un diagnóstico. Hacerlo le cuesta 300 € y vende 20 al año, así que le quedan 30.000 €. Lo sube un 15 %, a 2.070 €, y ahora cada uno le deja 1.770 €.
>
> Con 17 diagnósticos gana lo mismo que antes con 20. Puede perder tres clientes y quedarse igual, con tres proyectos menos de trabajo. Si no pierde ninguno, gana 5.400 € más al año.

## 2 Cobra por lo que consigues, no por tus horas

Cuando vendes horas, tu cliente compara tu hora con la de otro, y tu techo son las horas que tiene el día. Cuando vendes un resultado con un precio cerrado, compara lo que paga con lo que se lleva.

En una encuesta a casi 1.000 consultores de más de 75 países, el 51 % de los que ponen el precio según lo que gana el cliente cierra proyectos de 10.000 dólares o más. Entre los que cobran por horas lo consigue el 39 % (Consulting Success, 2026).

Es una encuesta, así que tómalo como una pista: puede que quien cobra así ya tuviera mejores clientes. Aun así, la dirección es clara.

Para aplicarlo, escribe qué cambia en el negocio de tu cliente cuando terminas tu trabajo. Ponle a eso un nombre y un plazo. Y da un solo precio, sin desglosar las horas. Si te preguntan cuántas son, la respuesta es «las que hagan falta para llegar ahí».

> Imagina una empresa de formación para empresas que vende jornadas de ocho horas a 120 € la hora: 960 €. Esa misma empresa puede vender «Tu equipo comercial usando bien su CRM en seis semanas», con un diagnóstico al principio, tres sesiones y un seguimiento, por 3.200 €.
>
> Son más horas, pero ni de lejos el triple. Y su cliente deja de preguntar a cuánto sale la hora.

## 3 Elige un tipo de cliente y un problema

Quien sirve para todo cobra como uno más. En un estudio con más de 500 firmas de servicios profesionales, las que más crecían ofrecían un 40 % menos de cosas que las que no crecían, y era más probable que estuvieran muy especializadas (Hinge, 2017).

En la encuesta de antes pasa algo parecido: el 52 % de los consultores especialistas cobra 10.000 dólares o más por proyecto. De los que no lo son, el 18 %.

Mira tus últimos diez clientes. Busca los tres con los que mejor resultado tuviste y que mejor te pagaron. Lo que tengan en común es tu especialidad. Ponlo en tu web y en la primera frase que dices cuando te preguntan a qué te dedicas. No hace falta que rechaces al resto mañana. Basta con que dejes de buscarlos.

Es lo que he hecho yo con Varani. Hago una sola cosa: convertir LinkedIn en un canal que trae reuniones con decisores, para negocios que venden a otras empresas. Como siempre trabajo lo mismo, lo pruebo una y otra vez y cada vez sale mejor.

> Imagina una empresa de selección que busca cualquier perfil para cualquier empresa y cobra 2.000 € por proceso.
>
> Si se queda solo con comerciales para empresas de software, acaba conociendo ese mercado y teniendo candidatos antes de que se los pidan. Ahí puede cobrar 3.800 € por proceso, porque su cliente compra a alguien que conoce su sector.

## Después, el lifetime value

# 4 Que se queden más tiempo

Es la palanca con mejor dato de toda la guía. Mejorar un 1 % la retención de clientes sube el valor de cada cliente entre un 3 y un 7 %. Mejorar un 1 % el margen lo sube un 1 % (Gupta, Lehmann y Stuart, 2004, con datos de cinco grandes empresas).

Bain lo cuenta de otra forma: en servicios financieros, retener un 5 % más de clientes da más de un 25 % más de beneficio (Reichheld, 2001). Son empresas enormes y de otros sectores. La cuenta, en cambio, es la misma para ti.

Antes de nada, vuelve a la palanca anterior, porque casi todo empieza ahí. Muchas veces aceptamos un trabajo por hacer caja, sabiendo que ese cliente se va a quedar dos o tres meses: lo que necesita no es lo que mejor hacemos, no le vamos a dar el resultado que espera y se va a ir.

Cuando te especializas en un tipo de cliente y en un problema, pasa lo contrario. Pruebas lo mismo una y otra vez, cada vez lo haces mejor, y el cliente se queda porque le funciona. La especialización te deja cobrar más y, además, es lo que más alarga el tiempo que un cliente está contigo.

Los clientes se suelen ir en dos momentos: al principio, cuando todavía no han visto nada, y más adelante, cuando dejan de tener claro qué les estás dando. Para el primero, procura que en las dos primeras semanas tengan un resultado pequeño que se vea. Para el segundo, haz una revisión cada trimestre: qué hemos conseguido, en euros, y qué toca ahora.

De estas dos cosas no he encontrado un buen estudio en negocios como el tuyo. Te cuento lo que hago yo. En mi programa, cada entrega de un cliente vuelve validada en dos días laborables como mucho, para que vea desde el principio que avanza. Y cada semana revisa sus números, así que siempre tiene delante lo que lleva conseguido.

> Imagina una agencia que cobra 450 € al mes y cuyos clientes se quedan cinco meses: 2.250 €. Si consigue que se queden ocho, son 3.600 €. Con el mismo precio y sin captar a nadie más.

## 5 Dale continuación a lo que vendes

Si vendes un proyecto y te despides, tu lifetime value es tu ticket. Para cambiarlo, lo que vendes necesita un «y después».

Aquí te soy sincera: no he encontrado ningún estudio serio que lo mida en negocios pequeños que venden a empresas. Lo que hay es una cuenta, y sale.

Piensa qué necesita tu cliente al día siguiente de que termines. Casi siempre es mantener lo conseguido o dar el paso siguiente. Eso es una cuota mensual o una segunda fase. Ofrécela antes de acabar el proyecto, cuando acaba de ver el resultado, y hazlo con una sola frase: «Para que esto no se pierda, lo normal es seguir así».

> Imagina una empresa de tecnología que implanta un programa de gestión por 2.400 € y no vuelve a saber del cliente. Añade mantenimiento y mejoras por 150 € al mes. Un cliente que siga un año le deja 4.200 €. Si la mitad de sus clientes dice que sí, su media pasa de 2.400 a 3.300 €.

## 6 Pide que te recomienden

Un cliente que llega recomendado deja más. En un estudio con 10.000 clientes de un banco alemán, seguidos durante 33 meses, los que venían recomendados por otro cliente tenían un 18 % más de probabilidad de seguir en el banco, y su valor a largo plazo era entre un 16 y un 25 % mayor (Schmitt, Skiera y Van den Bulte, 2011).

Es banca, otro sector. La explicación sí te vale: quien te recomienda elige a alguien que encaja contigo.

Pídelo en el mejor momento, que es justo después de un buen resultado. Y pídelo con nombre. «¿A quién conoces que tenga este mismo problema?» funciona mejor que «si sabes de alguien, avísame», porque a la segunda siempre te contestan que ahora no se les ocurre nadie.

> Imagina una asesoría para empresas con una cuota de 180 € al mes y clientes que se quedan 14 meses: cada uno le deja 2.520 €. Si a sus clientes recomendados les pasara lo que a los del estudio, cada uno le dejaría entre 2.900 y 3.150 €. Sin tocar el precio.

# Lo que vas a oír y no tiene datos detrás

**«Captar un cliente cuesta entre 5 y 25 veces más que retenerlo».**

El artículo que todo el mundo enlaza da esa cifra sin citar ningún estudio (Harvard Business Review, 2014). Puede que en tu negocio sea verdad. Mídelo tú.

---

**«Ofrece siempre tres opciones».**

No he encontrado ninguna prueba de que venda más cuando vendes a empresas, y un análisis de 50 experimentos concluyó que dar más o menos opciones no cambia, de media, lo que la gente decide, aunque depende mucho del caso (Scheibehenne y otros, 2010).

Lo que me ha demostrado mi experiencia va en la otra dirección: una sola oferta, hecha a la medida de lo que te ha contado ese cliente, funciona mucho mejor que tres para elegir.

Cuando alguien tiene que decidir entre opciones, es más fácil que acabe sin comprar ninguna. Por eso yo presento una sola, la que responde a lo que me ha contado, y es lo que recomiendo a mis clientes.

**«Entra barato y luego ya subirás».**

Vuelve a la cuenta de la palanca 1.

## Por dónde empiezas esta semana

1. **Hoy:** calcula tu lifetime value de verdad. Suma lo que te han pagado en total tus últimos diez clientes y divídelo entre diez.
2. **Mañana:** decide tu precio para quien entre a partir de ahora. Si dudas, un 15 % más.
3. **Antes del viernes:** escribe en una página lo que vendes como un resultado, con su nombre, su plazo y un solo precio.
4. **La semana que viene:** llama a tus dos mejores clientes. A uno le propones la continuación. Al otro le preguntas a quién conoce.

No hagas las seis a la vez. Una cada dos semanas, y apunta qué pasa con cada una.

## Cuando lo tengas

No te voy a prometer que esto te lleve a 3.000 € en tres meses. Depende de lo que vendes y de a quién se lo vendes. Lo que sí sé es que estas palancas tienen datos detrás, que mi experiencia las avala y que ninguna te pide gastar dinero.

**Cuando cada cliente te deje en caja más de 3.000 €, reserva tu llamada:**

varani.es/reservar

# De dónde salen los datos

**El precio y el beneficio.** Andreas Hinterhuber, «Towards value-based pricing», *Industrial Marketing Management*, 2004. Muestra de empresas del Fortune 500. **Leer**

**El precio por valor y los especialistas.** Consulting Success, «Consulting Fees Study», actualizado en septiembre de 2026. Encuesta a casi 1.000 consultores. **Leer**

**La especialización y el crecimiento.** Hinge Research Institute, High Growth Study 2017, con más de 500 firmas; resumido por Consultancy.uk. **Leer**

**La retención y el valor del cliente.** Gupta, Lehmann y Stuart, «Valuing Customers», *Journal of Marketing Research*, 2004. **Leer**

**La retención y el beneficio.** Fred Reichheld, «Prescription for cutting costs», Bain & Company, 2001. **Leer**

**Los clientes recomendados.** Schmitt, Skiera y Van den Bulte, «Referral Programs and Customer Value», *Journal of Marketing*, 2011; resumido por Knowledge at Wharton. **Leer**

**Captar frente a retener.** Amy Gallo, «The Value of Keeping the Right Customers», *Harvard Business Review*, 2014. **Leer**

**Más o menos opciones.** Scheibehenne, Greifeneder y Todd, *Journal of Consumer Research*, 2010. **Leer**

Las cuentas de los ejemplos son mías y están para que hagas la tuya. Ninguna es un caso de un cliente.