MUESTRA GRATUITA
PUEDES COMPARTIRLA

06 de 36 herramientas

Antes de negociar 2027, mira cuánto te deja cada cliente.

Rentabilidad por cliente: la ficha completa del libro *36 herramientas para gerentes B2B*, con ejemplo en cifras, plantilla y prompt de IA.

Ricardo Villagrán H.
Estratega de crecimiento B2B · www.ricardo.coach

Edición gratuita
Noviembre 2026

Diciembre es el mes en que tienes los 12 meses completos. Úsalos antes de fijar precios y metas.

En enero se renuevan contratos, se discuten descuentos y se reparte la cartera entre vendedores. Esta ficha te dice con qué clientes proteger, crecer, renegociar o cambiar condiciones, con números y no con intuición.

1

Junta los datos

Venta, costo de venta, fletes, descuentos fuera de lista, comisiones y días reales de cobro de cada cliente en 2026.

2

Calcula en una tarde

Sigue los 6 pasos de la página siguiente. Usa la plantilla o el prompt de IA para avanzar más rápido.

3

Lleva una acción a la mesa

Define una acción por cuadrante y preséntala al dueño o al directorio antes de la primera renovación de 2027.

Qué necesitas a mano

Tus números
Ventas y márgenes por cliente de los últimos 12 meses. Si no los tienes, conseguirlos ya es el primer avance.

Una planilla
Copia la plantilla a una hoja de cálculo o imprímela y trabájala a mano.

Tu tasa de financiamiento
Lo que te cuesta al año el crédito o la línea con que financias a tus clientes.

Una herramienta de IA (opcional)
El prompt acelera el cálculo. No subas datos confidenciales a herramientas sin reglas de uso.

> Los clientes más grandes rara vez son los más rentables. Casi siempre hay una sorpresa cuando se miran los números reales.

MUESTRA GRATUITA · herramientas.ricardo.coach

Compártela. Esta muestra se puede reenviar gratis, **completa y sin cambios**, citando al autor. No se puede vender, modificar ni usar en cursos o servicios pagados. Condiciones completas en la última página.

06 Rentabilidad por cliente

FRAMEWORK 06 · CAJA Y MARGEN

LA DECISIÓN QUE TE AYUDA A TOMAR

A qué clientes proteger, cuáles hacer crecer, con cuáles renegociar y con cuáles cambiar las condiciones o dejar de trabajar.

PASO DEL MÉTODO | 1 Definir | 2 Desarmar | 3 Priorizar | **4 Analizar** | 5 Decidir | 6 Ejecutar

Mira a tus clientes por lo que dejan al final, no por lo que facturan. A cada margen bruto se le descuenta lo que cuesta atenderlo y lo que cuesta esperar su pago. Con los números reales casi siempre hay sorpresas en B2B: los clientes más grandes rara vez son los más rentables.

SEÑAL DE ALERTA La empresa vende más que el año pasado, pero le queda menos caja. O alguien dice «ese es nuestro mejor cliente» sin haber mirado el número.

ÚSALO CUANDO…

+ Tus clientes tienen condiciones muy distintas: plazos, despachos, descuentos o soporte.
+ Se acerca una negociación anual, una licitación o un ajuste de precios.
+ Necesitas decidir dónde poner a tus mejores ejecutivos.

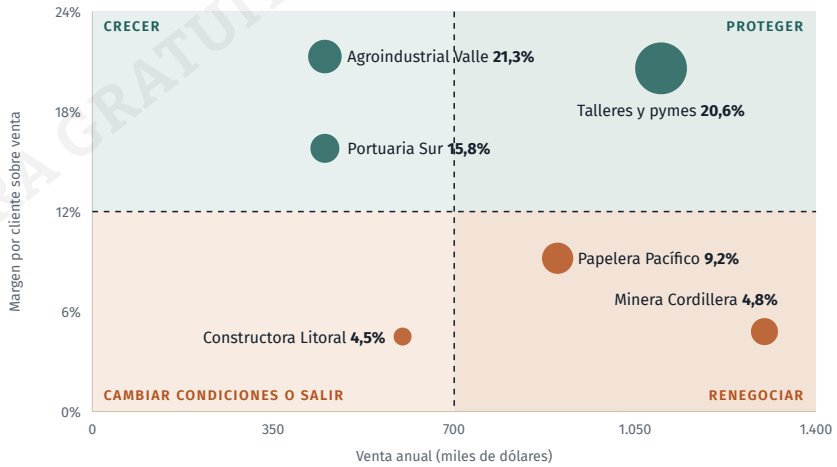
NO LO USES SI…

– Vendes a cientos de clientes chicos y parecidos: ahí agrupa por segmento o canal.
– No tienes ni siquiera el margen bruto por cliente: parte por ordenar la facturación.

MUESTRA GRATUITA herramientas.ricardo.coach

Los 3 clientes más grandes venden mucho y dejan poco

Suman el 58% de la venta y solo el 31% del margen por cliente.



Matriz de rentabilidad por cliente. Cortes: venta de US$ 700 mil y margen de 12%. Tamaño del punto: margen por cliente en dólares. Caso ficticio: Insumos Andes, últimos 12 meses.

Paso a paso

1. Lista tus clientes con su venta neta de los últimos 12 meses. Agrupa a los chicos en un solo grupo.
2. Resta el costo de lo vendido para llegar al margen bruto de cada uno.
3. Resta los costos de servir: fletes, descuentos fuera de lista, visitas, comisiones, devoluciones y personal.
4. Resta el costo financiero de esperar el pago, con los días reales de cobro, no los del contrato.
5. Calcula el margen por cliente en dólares y como porcentaje de la venta.
6. Ubica a cada cliente en la matriz y define una acción concreta por cuadrante.

© 2026 Ricardo Villagrán H. · Muestra gratuita · Puedes compartir este PDF completo

El «mejor cliente» deja US$ 5 de cada US$ 100

CLIENTE	VENTA	MARGEN BRUTO	COSTOS DE SERVIR	DÍAS DE COBRO	COSTO FINANCIERO	MARGEN CLIENTE	% VENTA
Minera Cordillera	1.300	234	126	90	45	63	4,8%
Talleres y pymes (120)	1.100	374	134	30	13	227	20,6%
Papelera Pacífico	900	180	71	75	26	83	9,2%
Constructora Litoral	600	132	77	120	28	27	4,5%
Agroindustrial Valle	450	135	31	45	8	96	21,3%
Portuaria Sur	450	117	36	60	10	71	15,8%
Total	**4.800**	**1.172**	**475**	**70**	**130**	**567**	**11,8%**

Miles de dólares. Costo financiero = venta × días de cobro ÷ 365 × 14% anual.

+US$ 55 mil

Solo con la minera: cobrar US$ 40 mil de flete a faena y bajar el plazo de 90 a 60 días sube su margen de US$ 63 mil a US$ 118 mil al año. La cartera de talleres, que nadie miraba, deja 3,6 veces más que la minera.

Errores comunes

- × Mirar solo el margen bruto: los clientes grandes siempre se ven mejor de lo que son.
- × Repartir los costos de servir según la venta: así se esconde justo lo que buscas.
- × Olvidar el costo de cobrar tarde: a 120 días, el cliente se financia con tu caja.
- × Hacerlo una sola vez: repítelo cada semestre y llévalo al tablero.

Qué haría un consultor con el resultado

Lo presentaría al dueño en una página, con la conclusión primero. Armaría la renegociación con la minera antes de su licitación anual y fijaría una regla simple: ningún cliente nuevo con margen por cliente bajo 12%.

PLANTILLA PARA TU EMPRESA

CLIENTE O GRUPO	VENTA	MARGEN BRUTO	COSTOS DE SERVIR	DÍAS DE COBRO	COSTO FINANCIERO	MARGEN CLIENTE	%	CUADRANTE	ACCIÓN

PROMPT PARA TRABAJARLO CON IA · COPIA, PEGA Y COMPLETA LOS [CORCHETES]

```
Actúa como gerente de finanzas de una empresa B2B en [país]. Te adjunto mis clientes de los últimos 12 meses: venta neta, costo de venta, fletes, descuentos fuera de lista, comisiones y días reales de cobro. Mi tasa de financiamiento es [X]% anual.
1. Calcula el margen por cliente, en dólares y en % sobre venta. 2. Dime qué % de la venta y del margen suman los 3 más grandes. 3. Clasifícalos en proteger, crecer, renegociar o cambiar condiciones, con cortes de [X] mil dólares y [X] % de margen. 4. Propón una acción por cliente y estima su efecto en dólares. Señala los datos que falten o parezcan raros.
```

COMBINA CON 05 Pareto 80/20 · 08 Precios y descuentos B2B · 16 Riesgo de concentración · 17 Matriz de cuentas clave · 35 SCQA y pirámide de Minto

Memoria de cálculo. Margen por cliente = margen bruto − costos de servir − costo financiero. Costos de servir = fletes + descuentos fuera de lista + visitas y soporte + comisiones (1,25% de la venta). Minera: 1.300 × 90 ÷ 365 × 14% = 45; 234 − 126 − 45 = 63; 63 ÷ 1.300 = 4,8%. Total: 1.172 − 475 − 130 = 567; 567 ÷ 4.800 = 11,8%. Mejora con la minera: flete cobrado +40 y plazo de 60 días (costo financiero de 45 a 30, +15): 63 + 40 + 15 = 118. Talleres: 227 ÷ 63 = 3,6 veces. Empresas y cifras ficticias.

MUESTRA GRATUITA · herramientas.ricardo.coach

© 2026 Ricardo Villagrán H. · Muestra gratuita · Puedes compartir este PDF completo

Ya sabes cuánto te deja cada cliente. Ahora vienen las preguntas difíciles.

Esta ficha abre cuatro decisiones. Cada una tiene su propia herramienta en el libro, con la misma estructura: ejemplo con cifras, plantilla y prompt de IA.

¿Por qué gano menos si vendo más?	**07 Árbol de utilidad.** Separa el efecto de precio, volumen, mezcla y costos.
¿Cómo renegocio sin perder al cliente?	**08 Precios y descuentos B2B.** Reglas para dar descuentos y defender el precio en la renovación.
¿Qué pasa si se va el cliente grande?	**16 Riesgo de concentración.** Mide cuánto dependes de pocos clientes y cómo bajar ese riesgo.
¿Dónde pongo a mis mejores ejecutivos?	**17 Matriz de cuentas clave.** Asigna esfuerzo comercial según potencial y atractivo de cada cuenta.
¿Cómo lo presento al directorio?	**35 SCQA y pirámide de Minto.** Una recomendación que se entiende y se decide en dos minutos.

36 herramientas para gerentes B2B

- Ebook PDF de 128 páginas, 7 capítulos y 36 fichas como esta.
- Mapa rápido: buscas tu problema y vas directo a la ficha.
- Caso completo de punta a punta, 30 preguntas de diagnóstico y plan de práctica de 30 días.
- Incluye el Excel con las 36 plantillas.
- Garantía de 7 días en Hotmart.

US$ 19

hasta el 15/12/2026
luego US$ 30

herramientas.
ricardo.coach

¿Para tu equipo de gerencia? La compra individual es de uso personal. Para usarlo con tu equipo o en tu empresa, pide una licencia para varios usuarios en www.ricardo.coach.

Ricardo Villagrán H. Ingeniero y MBA, con más de 25 años en cargos ejecutivos en telecomunicaciones e industria. Asesora a pymes B2B de Latinoamérica en estrategia, crecimiento y adopción de IA. Creador de RADAR-IA®.

© 2026 Ricardo Villagrán H. · Muestra gratuita · Puedes compartir este PDF completo

Esta muestra es gratis y puedes compartirla.

Mientras más gerentes la usen, mejor. Solo te pedimos que respetes tres condiciones: completa, sin cambios y sin cobrar por ella.

Sí puedes

- ✓ Reenviar este PDF completo por correo, WhatsApp o redes.
- ✓ Imprimirlo y trabajar la plantilla a mano.
- ✓ Usar la plantilla y el prompt en tu propia empresa.
- ✓ Compartirlo con tu equipo o en una capacitación interna gratuita.
- ✓ Citar frases breves indicando la fuente.

No puedes

- × Venderlo, cobrar por acceder a él o incluirlo en un producto pagado.
- × Modificarlo, quitar páginas, el nombre del autor o la marca de agua.
- × Publicarlo con otro nombre o como contenido propio.
- × Usarlo en cursos, talleres o servicios de consultoría pagados.
- × Tomar esta muestra como permiso para compartir el libro completo.

Licencia. Esta muestra gratuita se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Texto de la licencia: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es. Para citarla: «Rentabilidad por cliente, Herramienta 06 de *36 herramientas para gerentes B2B*, Ricardo Villagrán H., 2026, herramientas.ricardo.coach».

El libro completo no es gratuito. *36 herramientas para gerentes B2B* se vende con licencia de uso personal e intransferible. Cada copia lleva los datos de su comprador y no puede copiarse, reenviarse ni publicarse, completa o por partes. Para usarlo en una empresa se requiere licencia para varios usuarios.

Derechos. © 2026 Ricardo Villagrán H. Obra protegida por la Ley N.º 17.336 sobre Propiedad Intelectual (Chile) y los tratados internacionales de derecho de autor. RADAR-IA® es una marca de www.ricardo.coach.

Sobre el contenido. Las empresas, personas y cifras del ejemplo son ficticias y se usan para mostrar el razonamiento. Los nombres de técnicas de uso público se mencionan con fines educativos. Los prompts de IA son puntos de partida: revisa siempre los resultados y no compartas datos confidenciales de clientes en herramientas sin reglas de uso. Este material no reemplaza asesoría financiera, tributaria ni legal.

¿Te llegó reenviada? Recibe la siguiente herramienta y las novedades en herramientas.ricardo.coach