COMERCIO Y MARKETING · GRADO SUPERIOR

Lanzamiento de productos y servicios

Módulo 1109



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Lanzamiento de productos y servicios

Módulo 1109 · Grado superior

Técnico Superior en Marketing y Publicidad · Comercio y Marketing

Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026

© Jose Sande, 2026

Edita: Compartiendo Conocimiento

La Despensa de Nora, Ruedalia, sus personajes, sus clientes, sus proveedores y los demás casos del libro son ficticios.

Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene doce unidades de 16 páginas en cinco bloques: 1 · Conocer el producto y su mercado (unidades 1 a 3), 2 · Preparar la presentación a la red de ventas (unidades 4 y 5), 3 · Decidir las acciones y el presupuesto (unidades 6 a 8), 4 · Poner en marcha el lanzamiento (unidades 9 y 10) y 5 · Controlar y evaluar el lanzamiento (unidades 11 y 12). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2 de cada unidad.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La explicación con los casos de La Despensa de Nora: tablas, cálculos completos, documentos, un cómic, cajas y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso del lanzamiento de La Despensa resuelto paso a paso, con un resultado que puedes comprobar.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea en Ruedalia, un taller de bicicletas, con una plantilla para completar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** Una respuesta de IA con errores que debes localizar, comprobar y corregir.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Mi dosier de lanzamiento».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento del lanzamiento con errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé…».

Las cajas

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente.

En tu sector. Cómo se aplica en otros negocios: comercio, hostelería, servicios, industria, agencias…

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Mi dosier de lanzamiento. Un paso de tu propio lanzamiento en cada unidad.

Personajes. La Despensa de Nora es una tienda de alimentación de barrio con obrador propio. En 2027 Nora quiere lanzar «Primera Hora», una granola artesanal con su servicio de suscripción, y te encarga a ti, como equipo de asesoramiento, preparar el lanzamiento: de la información de partida al informe de resultados. Te ayudan Olvido, Itxaso, Unai y Adrián. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · CONOCER EL PRODUCTO Y SU MERCADO

Unidad 1 · Fuentes de información y normas del lanzamiento 9
1.1 Fuentes internas y externas ... 11
1.2 Fuentes del mercado, el entorno y la competencia ... 12
1.3 Fases de creación y lanzamiento de un producto ... 13
1.4 Normas del producto, el servicio y la marca ... 15
1.5 Fiabilidad y límites de la información ... 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 19

Unidad 2 · El briefing, el SIM y los datos de clientes 25
2.1 El briefing del producto o servicio ... 27
2.2 El sistema de información de marketing (SIM) ... 29
2.3 Información de la red de ventas y sugerencias de clientes ... 30
2.4 Fichero maestro de clientes ... 31
2.5 Confidencialidad y protección de datos ... 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 35

Unidad 3 · Producto, mercado y oportunidades 41
3.1 Características y gama del producto ... 43
3.2 Actividad comercial y segmentos de clientes ... 45
3.3 Análisis interno y externo ... 47
3.4 DAFO y oportunidades de mercado ... 48
3.5 Estimar la demanda de un nicho ... 49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 51

BLOQUE 2 · PREPARAR LA PRESENTACIÓN A LA RED DE VENTAS

Unidad 4 · El argumentario de ventas y las objeciones **57**
4.1 Argumentos y tipos de argumentos ... 59
4.2 Argumentario según producto, cliente y canal ... 61
4.3 Diferenciación frente a la competencia ... 62
4.4 Objeciones: técnicas de refutación ... 63
4.5 Argumentario online y mejoras de la red de ventas ... 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 67

Unidad 5 · Presentar el producto a la red de ventas **73**
5.1 Programar la presentación ... 75
5.2 Documentación y material de apoyo ... 77
5.3 Técnicas de presentación y demostración ... 78
5.4 Plan de formación de la red ... 80
5.5 Motivación de la red de ventas ... 81
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 83

BLOQUE 3 · DECIDIR LAS ACCIONES Y EL PRESUPUESTO

Unidad 6 · Objetivos, normas y elección de acciones **89**
6.1 Objetivos del lanzamiento ... 91
6.2 Estrategias de lanzamiento y de permanencia ... 92
6.3 Normas de promociones, premios, regalos y ventas especiales ... 94
6.4 Criterios de elección de acciones ... 96
6.5 Seleccionar las acciones del lanzamiento ... 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 99

Unidad 7 · Acciones de promoción y merchandising **105**
7.1 Publicidad y promoción de ventas ... 107
7.2 Promoción al consumidor, al intermediario y al vendedor ... 108
7.3 Merchandising y animación en el punto de venta ... 110
7.4 Publicidad en el lugar de venta (PLV) ... 112
7.5 Fidelización y promoción online ... 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 115

Unidad 8 · Plan de acciones, recursos y presupuesto **121**
8.1 Interpretar el briefing y los acuerdos ... 123
8.2 Organizar y temporalizar las acciones ... 124
8.3 Recursos y personal necesarios ... 126
8.4 El presupuesto del lanzamiento ... 127
8.5 Riesgos y plan alternativo ... 129
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 131

BLOQUE 4 · PONER EN MARCHA EL LANZAMIENTO

Unidad 9 · Implantación en el punto de venta **137**
9.1 Coordinar la promoción y la animación ... 139
9.2 Supervisión de medios, materiales y soportes ... 140
9.3 Emplazamiento seguro e higiénico del soporte ... 142
9.4 Implantación en el lineal y planograma ... 144
9.5 Reposición y rotación ... 145
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 147

Unidad 10 · Marketing directo y promoción online **153**
10.1 Marketing directo: correo y mensajería ... 155
10.2 Telemarketing ... 156
10.3 Promoción en la web: buscadores, banners y enlaces ... 158
10.4 Tienda virtual y merchandising online ... 159
10.5 Normas de las comunicaciones comerciales ... 161
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 163

BLOQUE 5 · CONTROLAR Y EVALUAR EL LANZAMIENTO

Unidad 11 · Seguimiento y control del lanzamiento **169**
11.1 Seguimiento del lanzamiento en la red de ventas ... 171
11.2 Parámetros y estándares de control ... 172
11.3 Control del cumplimiento de instrucciones ... 174
11.4 Imprevistos y medidas correctoras ... 176
11.5 El cuadro de mando ... 177
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 179

Unidad 12 · Resultados, ratios y rentabilidad de la campaña **185**
12.1 Desviaciones respecto a los objetivos ... 187
12.2 Ratios de control: ROI, coste y conversión ... 188
12.3 Comprobar la información ofrecida ... 190
12.4 El informe de resultados ... 191
12.5 Decisiones tras el lanzamiento ... 193
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 195

Mi dosier de lanzamiento

En la página 14 de cada unidad, «Mi dosier de lanzamiento» te pide un paso del lanzamiento de un producto o servicio simulado que elijas o te proponga el profesorado: de la matriz de fuentes al informe de resultados. Cada paso es una entrega con su código, de L01 a L12.

Los pasos de tu dosier

Paso 1. Matriz de fuentes y ficha normativa (unidad 1) 22
Paso 2. Briefing y fichero maestro (unidad 2) 38
Paso 3. Ficha de producto, DAFO y demanda (unidad 3) 54
Paso 4. Argumentario y tabla de objeciones (unidad 4) 70
Paso 5. Plan de presentación y formación (unidad 5) 86
Paso 6. Objetivos y selección de acciones (unidad 6) 102
Paso 7. Plan de promoción y merchandising (unidad 7) 118
Paso 8. Cronograma y presupuesto (unidad 8) 134
Paso 9. Plan de implantación en el punto de venta (unidad 9) 150
Paso 10. Plan de marketing directo y online (unidad 10) 166
Paso 11. Cuadro de seguimiento (unidad 11) 182
Paso 12. Informe de resultados y dosier final (unidad 12) 198

Cómo trabajarás. Cada paso lleva versión, fecha, la fuente de cada dato y una comprobación, y otra persona lo revisa. Una cifra necesita su unidad, su base, su fecha y su fuente. Trabaja con hoja de cálculo, presentación y documento compartido.

Mi registro del lanzamiento

Paso 1.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 2.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 3.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 4.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 5.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 6.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 7.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 8.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 9.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 10.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 11.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 12.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____

La Despensa de Nora, S.L. y «Primera Hora»

Los casos transcurren en 2027 en La Despensa de Nora, S.L., una tienda de alimentación de proximidad de un barrio de una ciudad media, con obrador propio, tienda en línea y una línea de kits de comida. Nora lanza «Primera Hora», una granola del obrador, y su suscripción mensual; la campaña dura ocho semanas, del 19 de abril al 13 de junio de 2027 (56 días naturales). A 300 metros hay un supermercado de cadena. La Despensa, sus clientes, sus proveedores, Ruedalia y las cifras de los casos son ficticios.



Dirección. Nora Castro, socia única y gerente: decide y firma.

Obrador. Olvido, panadera: hornea la granola y conoce a la clientela de siempre.

Kits y pedidos. Itxaso: capacidad, degustaciones y pedidos de empresa.

Comunicación digital. Unai: web, redes, correo y anuncios.

Reparto. Efrén: entregas, reposición y recogida de cajas.

Registros y comprobaciones. Adrián, alumno de grado medio en formación en empresa de enero a junio.

Quién es quién

Nora (48 años), dueña de La Despensa. Quiere lanzar bien y deprisa; a veces da por hecho lo que aún no ha comprobado.

Olvido (59 años), panadera del obrador. Sabe cómo sabe la granola, no cuánto cuesta venderla.

Itxaso (38 años), jefa de kits y pedidos. «Si no cabe en la mañana, no lo prometas».

Unai (25 años), comunicación digital. Propone mucho y rápido: «enviemos a todos».

Adrián (20 años), en formación en empresa de enero a junio. Cuenta, anota, compara y detecta los datos raros.

Efrén (31 años), reparto y reposición. Lleva los pedidos y repone tiendas.

Neus, Nazario y Maximino. Una dietética, una cafetería y un gimnasio del barrio que revenden la granola.

Brais (31 años), agencia de comunicación. Presenta presupuestos de fotografía y diseño.

Txema y Ousmane, de Ruedalia. El taller de bicicletas donde practicas lo mismo con su Plan Flota.

Tú, el equipo de asesoramiento. Nora te encarga cada paso del lanzamiento.



UNIDAD 1

Fuentes de información y normas del lanzamiento

Bloque 1 · Conocer el producto y su mercado

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Clasificar las fuentes de información de un lanzamiento (internas y externas, primarias y secundarias) y decir qué aporta cada una.
- Reunir información del mercado, del entorno y de la competencia con un presupuesto de información limitado.
- Situar la información que necesitas en las fases de creación y de lanzamiento de un producto.
- Interpretar las normas que afectan al producto, al servicio y a la marca: etiqueta, precio, publicidad y registro.
- Valorar la fiabilidad de un dato y escribir qué permite y qué no permite concluir.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 2 de febrero de 2027. Ayer, lunes 1 de febrero, abrió en la calle comercial una panadería-cafetería de cadena con desayunos. Nora decide estudiar una línea propia de desayuno: una **granola del obrador**, que Olvido hornearía cada semana. Antes de gastar un euro en tarros y etiquetas, encarga a tu equipo de análisis la información ordenada para el jueves 4 de febrero.

- Adrián ha traído los tiques de caja de enero y la libreta de sugerencias; Unai propone «preguntar a todo el mundo»; Itxaso pregunta qué sirve de verdad y Olvido, qué dice la ley del nombre y de la etiqueta.

PARA EMPEZAR

1. Con lo que ya hay en la tienda (tiques, tarjeta, lista de correo, libreta), ¿puedes saber qué desayunan las personas que todavía no entran? ¿Qué te falta?
2. Si una web dice que «la granola vende cada año más», ¿qué tres cosas necesitas saber de ese dato antes de enseñárselo a Nora?
3. ¿Por qué no basta con que a Olvido le guste el nombre «Primera Hora» para imprimir dos mil etiquetas?
4. Con 300,00 € de presupuesto, ¿pagarías un informe de 180,00 €? ¿Cómo lo decidirías?



Fuentes internas y externas

1.1



Mercado y competencia

1.2



Fases del lanzamiento

1.3



Normas y marca

1.4



Fiabilidad y límites

1.5

1.1 Fuentes internas y externas

Antes de buscar fuera, se mira lo que la tienda ya sabe de sí misma.

Qué es una fuente. Una **fuente de información** es el lugar, el documento o la persona de donde sale un dato. Se clasifican de dos maneras que se cruzan. Por su origen, son **internas** si las genera la propia empresa en su actividad (un tique de caja, una factura, una queja) y **externas** si proceden de fuera (una estadística pública, el informe de una asociación, la carta de un competidor).

Por su obtención, son **primarias** si el dato se recoge directamente para este fin (una encuesta que diseñas tú, una cata con fichas de opinión) y **secundarias** si alguien lo recogió antes con otro fin (los tiques de enero o un informe sectorial).

Lo que ya tiene La Despensa. En una tienda de proximidad casi toda la información interna nace sin pretenderlo. La **Tabla 1** recoge las cuatro fuentes internas del caso con lo que aportan y con su límite, que es lo que más se olvida.

Tabla 1 · Fuentes internas del lanzamiento (2 de febrero de 2027)

Código	Fuente	Qué aporta	Límite
F01	Tiques de caja de enero	Qué se compra para el desayuno, a qué hora y a qué precio	No dicen quién compra si no hay tarjeta
F02	Tarjeta de cliente	Qué compra cada titular y cada cuánto	Solo la clientela que la usa
F03	Lista de correo	Contactos que dicen haber aceptado avisos	Mide interés en recibir correo, no en comprar
F04	Sugerencias del mostrador	Peticiones con las palabras de la clientela	Son voces sueltas y no se pueden contar como una muestra

El hueco de lo que no entra. Las cuatro fuentes cuentan lo que hacen las personas que ya entran en la tienda. Ninguna dice qué desayuna quien compra en otro sitio, cuánto gasta el hogar medio en alimentación ni qué está haciendo la panadería-cafetería de cadena. Ese hueco se cubre con fuentes externas (apartado 1.2).

La ficha de fuente. Cada fuente se anota en una misma ficha para poder compararlas: código, nombre, tipo (interna o externa; primaria o secundaria), qué aporta, periodo al que se refieren los datos, fecha en que la consultas, responsable, fiabilidad (alta, media o baja) y coste. La libreta de sugerencias, por ejemplo, queda así: F04 · interna y secundaria · peticiones como «algo para llevar a la oficina» · enero de 2027 · consultada el 02/02/2027 · Adrián · fiabilidad media (para ideas) · 0,00 €. Con la misma ficha para todas, dos personas del equipo pueden comparar fuentes sin volver a preguntar de dónde sale cada dato.

La **fecha de los datos** y la **fecha de consulta** son dos fechas distintas: un informe consultado hoy puede describir 2024.

El coste también es un criterio. Una fuente gratuita puede costar horas de trabajo (ordenar 400 tiques) y una de pago puede ahorrarlas. Por eso se fija un **presupuesto de información**: lo que la empresa acepta gastar en datos antes de decidir. Se elige la combinación que cubre las preguntas sin pasarse de él.

CLAVE · INTERNA NO SIGNIFICA COMPLETA

Una fuente interna suele ser la más barata y la más cercana, pero habla sobre todo de quien ya compra o ya ha contactado. Una decisión de lanzamiento necesita siempre, además, al menos una fuente que hable de quien todavía no compra.

ACTIVIDADES

1. Clasifica cada dato en interna o externa y en primaria o secundaria: a) los tiques de enero; b) un informe de una asociación de fabricantes; c) una encuesta que preparas esta semana a la clientela; d) la web de una cadena competidora.
2. Escribe la ficha de la fuente F03 (lista de correo) con todos los campos de la ficha. Para la fiabilidad, razona por qué no es alta.
3. Con los tiques de enero (F01), ¿puedes saber cuántas personas distintas compraron desayuno? Explica qué aporta y qué no permite concluir esta fuente.

1.2 Fuentes del mercado, el entorno y la competencia

Tres preguntas distintas necesitan tres tipos de fuente: cuánto se vende, qué cambia fuera y qué hace el vecino.

Mercado. Es el conjunto de personas que compran o podrían comprar el producto. Sobre él se busca su tamaño, su evolución, sus segmentos y sus hábitos.

Fuentes del mercado. Las fuentes habituales son el **informe sectorial** (lo elabora una asociación o una consultora y suele ser de pago), la **estadística pública** (por ejemplo, la que publica un organismo oficial sobre el gasto de los hogares en alimentación, gratuita y con metodología publicada) y la **encuesta propia**, que es primaria y cubre lo que nadie ha medido.

Entorno. Son los factores externos que la empresa no controla y que condicionan el lanzamiento. Se ordenan en grupos y para cada grupo se busca una fuente concreta, con su fecha de consulta, para que nadie dé por conocido lo que no ha comprobado.

Tabla 2 · Fuentes del entorno de «Primera Hora»

Grupo	Qué se mira	Fuente
Político-legal	Etiquetado, publicidad, promociones	Boletín oficial, versión vigente
Económico	Renta de los hogares; precio de la avena y la miel	Estadística de precios; tarifas del proveedor
Sociocultural	Hábitos de desayuno, prisas, interés por lo artesano	Estudios de hábitos; sugerencias del mostrador
Tecnológico	Pedido en línea y pago móvil	Datos de la propia tienda en línea

Competencia. Interesa saber **quién** vende algo que cubre la misma necesidad (no solo granola: también tostadas, bollería, cereales envasados), **qué** ofrece, **a qué precio**, **en qué horario** y **cómo lo comunica**. La fuente principal es la **observación** de lo que está a la vista del público: la carta expuesta, los precios en el mostrador, la web y las redes, el envase en la balda. Solo se anota lo observable y se fecha, porque una carta cambia en dos semanas. Si se anota el precio de un bol de granola, se anota también el tamaño de la ración, para que la comparación sea justa. Se anota también lo que no está: si la cadena no ofrece suscripción, eso es un dato.

Tabla 3 · Las tres preguntas de Nora y su fuente

Pregunta	Fuente	Aporta	Límite
¿Cuánto gastan los hogares en alimentación?	F06 · Estadística pública de gasto de los hogares	Gasto medio por hogar y su evolución	Media nacional; quizá no aísla el desayuno
¿Cómo evoluciona el sector?	F05 · Informe sectorial de desayunos y cereales	Ventas por tipo de producto y precios medios	Cuesta 180,00 € y lo publica quien vende al sector
¿Qué hace la cadena que acaba de abrir?	F07 · Observación de la cadena	Carta de desayunos, precios y horario	Solo muestra lo que se ve desde el mostrador

ACTIVIDADES

4. Nora quiere responder tres preguntas: a) ¿suben los precios de los ingredientes?; b) ¿qué desayunos ofrece la cadena?; c) ¿qué pide la clientela de la tienda? Asigna a cada una una fuente de la Tabla 1, de la Tabla 2 o de la Tabla 3 y di si es interna o externa.
5. Diseña una ficha de observación de la competencia con seis campos (por ejemplo, producto, precio, envase, horario, forma de comunicarlo y fecha) y rellénala con una tienda de tu entorno.
6. Con 300,00 € de presupuesto, ¿qué fuentes de la Tabla 3 elegirías si el informe sectorial costara 320,00 €? Razona qué perderías y cómo lo cubrirías.

1.3 Fases de creación y lanzamiento de un producto

Un producto nuevo recorre un camino de ideas, pruebas y decisiones antes de llegar al estante.

La creación de un producto nuevo. El proceso tiene siete fases, que se recorren deprisa en un obrador y despacio en una fábrica; es un modelo orientativo, con fases que se solapan, pero ninguna se da por hecha: **1. Generación de ideas** (de la clientela, del equipo, de la competencia); **2. Selección**, que descarta las ideas inviables; **3. Desarrollo del concepto**, es decir, para quién es el producto y qué promete; **4. Análisis del negocio**, que estima ventas, costes y rentabilidad; **5. Desarrollo del producto**, o sea, receta, envase y etiqueta; **6. Prueba de mercado**, que enfrenta el producto con clientes reales; y **7. Comercialización**, el lanzamiento propiamente dicho. En un obrador varias fases se resuelven el mismo día; en una fábrica pueden llevar meses.

El lanzamiento. La **fase de lanzamiento** es la séptima y se compone de pasos que se encadenan: se redacta el **briefing** (la ficha que resume producto, público, precio y objetivos), se fijan objetivos, se decide el precio, los canales y la comunicación, se forma a la red de ventas, se prepara el material y se implanta el producto en el punto de venta, se activa la promoción y se controlan los resultados. Cada paso depende del anterior: sin briefing no hay objetivos y sin objetivos no hay precio.

Tabla 4 · «Primera Hora» recorre las fases (calendario del lanzamiento)

Fase o paso	Qué ocurre	Fecha
Idea y selección	Nora decide estudiar la granola	martes 02/02/2027
Concepto y análisis del negocio	Información, briefing, producto y mercado (unidades 1 a 3)	febrero
Prueba de mercado	Receta lista; cata con 60 personas	sábado 13/02/2027
Preparación de la red	Formación del equipo propio	viernes 09/04 y lunes 12/04
Material y comercios	Material listo y presentación a los comercios	miércoles 14/04 y jueves 15/04
Implantación	Montaje de la tienda al cierre	viernes 16/04/2027
Lanzamiento	Primer día de venta	lunes 19/04/2027
Control y cierre	Control con cuatro semanas, fin de campaña e informe	17/05, 13/06 y 17/06/2027

Por qué la información va primero. Las fases 2, 3 y 4 se apoyan en datos: sin información, la selección es una corazonada, el concepto un deseo y el análisis del negocio una suma sin base. La información de esta unidad alimenta esas tres fases.

Responsable, fecha y holgura. Cada paso lleva un responsable y una fecha, y entre un paso y el siguiente se deja **holgura**: un margen para lo imprevisto. En un lanzamiento con fecha fija, un retraso en un paso sin holgura desplaza los siguientes y puede decidir si se abre o no el lunes.

Producto y servicio. El lanzamiento de «Primera Hora» tiene dos partes: la **granola** (un producto, tarro de 350 g) y la **suscripción mensual** (un servicio: dos tarros al mes con la entrega del sábado). El servicio se crea por las mismas fases, pero se mide distinto: solo se prueba con un piloto (una entrega de ensayo a pocas personas) y su calidad depende de personas y de horarios, no solo de una receta.

CLAVE · LANZAR ES PLANIFICAR HACIA ATRÁS

Se parte de la fecha de salida (lunes 19/04/2027) y se retroceden los pasos: montaje el viernes 16/04, material el miércoles 14/04, formación el 09/04 y el 12/04. Si un paso no llega a tiempo, se mueve toda la cadena, no solo ese paso.

ACTIVIDADES

7. Coloca cada hecho en su fase: a) Olvido prueba tres recetas con distinta miel; b) la clientela rellena una ficha de opinión en la cata; c) se calcula si 6,00 € por tarro cubre el coste; d) Nora anota «granola» en su libreta como idea.
8. Imagina que se salta la fase 6 (prueba de mercado). Escribe dos consecuencias que verías el mismo día del lanzamiento y cómo las evitaría una cata.
9. Un servicio nuevo de Ruedalia, el Plan Flota, saldría el lunes 08/03/2027. Calcula, hacia atrás, en qué fecha deberían estar el material (cinco días laborables antes) y la formación (diez días laborables antes), sin contar sábados ni domingos.

1.4 Normas del producto, el servicio y la marca

Antes de imprimir el nombre y la etiqueta hay que saber qué norma toca cada línea.

Cuatro frentes normativos. Un lanzamiento choca con la norma en cuatro sitios: el **nombre y la marca**, la **etiqueta** del producto, el **precio** y la **publicidad**. Una **marca** es un signo (palabra, dibujo, forma…) que distingue los productos o servicios de una empresa de los de otras; un **nombre comercial** distingue la empresa o el establecimiento. La **etiqueta** es toda la información que acompaña al alimento. Cada frente tiene su norma y su decisión. La Tabla 5 las reúne para «Primera Hora».

Tabla 5 · Ficha normativa de «Primera Hora»

Frente	Qué obliga	Decisión en el caso
Nombre y marca	El derecho nace del registro; no se registran signos descriptivos ni semejantes a otra marca con riesgo de confusión	Consulta previa del registro antes de imprimir
Etiqueta	Denominación, ingredientes con alérgenos destacados, cantidad neta, duración mínima, conservación, operador y nutrición	Avena (gluten) y almendra (frutos de cáscara) resaltadas; 350 g
Precio	Precio final con IVA y precio por unidad de medida, en el mismo campo visual	6,60 € y 18,86 €/kg junto a la balda
Publicidad	No engañar ni omitir información; no atribuir propiedades de prevenir o curar enfermedades	Sin «sana», «adelgaza» ni «sin gluten»

Nombre y marca. El derecho de propiedad sobre una marca o un nombre comercial se adquiere por el **registro**, no por usarlo. Por eso, antes de imprimir dos mil etiquetas se hace una **consulta previa**: se busca en el registro de marcas si ya existe un signo idéntico o semejante para productos iguales o parecidos, porque si hay riesgo de confusión con una marca anterior no se puede registrar el tuyo y el titular anterior puede reclamarte. «Primera Hora» no describe la granola (no dice avena, ni calidad, ni origen) y evoca el momento de consumo, lo que juega a su favor; aun así, se consulta. La consulta cuesta poco tiempo y evita reimprimir etiquetas.

El nombre de la sociedad («La Despensa de Nora, S.L.») es otra cosa que el nombre del producto: ni lo protege ni lo sustituye.

LA NORMA DICE

Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, art. 2: el derecho de propiedad sobre la marca y el nombre comercial se adquiere por el registro; arts. 5 y 6: no pueden registrarse los signos que se limiten a designar la especie, la calidad o las características del producto ni los idénticos o semejantes a una marca anterior para productos o servicios similares si hay riesgo de confusión. Según el texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Etiqueta. Para un alimento envasado, la información obligatoria incluye, entre otras menciones, denominación, lista de ingredientes, los ingredientes que causan alergias o intolerancias, cantidad neta, fecha de duración mínima, condiciones de conservación, nombre y dirección del operador e información nutricional.

Los alérgenos se **destacan tipográficamente** en la lista (en negrita, por ejemplo). «Primera Hora» lleva avena (cereal con gluten) y almendra (fruto de cáscara). La etiqueta no puede inducir a error ni atribuir propiedades de prevenir o curar enfermedades. Para el resto (declaraciones nutricionales o de salud, que son voluntarias), consulta la normativa de tu producto.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) n.º 1169/2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, art. 9.1: es obligatorio indicar, entre otras menciones, la denominación del alimento, la lista de ingredientes, los ingredientes que causan alergias o intolerancias, la cantidad neta y la fecha de duración mínima; art. 21.1: esos ingredientes se destacan tipográficamente en la lista. Versión consolidada de 01/01/2018. Consulta la versión vigente.

Precio. El **precio de venta** (Real Decreto 3423/2000) es el precio final con IVA y demás impuestos. En los productos con indicación de cantidad se indica además el **precio por unidad de medida** (kilo, litro…), ambos en el mismo campo visual y sin que el cliente tenga que pedirlos. Para la granola: IVA del 10 %, el de los alimentos que no son cereales naturales ni pan (consulta la versión vigente de la norma del IVA). 6,00 € + 0,60 € = 6,60 €; 6,60 € ÷ 0,350 kg = 18,86 €/kg. Se redondea siempre al céntimo y se escribe con dos decimales.

Publicidad. Es engañosa la que contiene información falsa o, aun siendo veraz, induce a error sobre las características principales, el precio o los derechos del consumidor. También lo es **omitir** la información necesaria para decidir. Así, «hecha cada semana en el obrador» solo se puede decir si es cierto y se puede probar con la fecha de elaboración de cada tanda.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, art. 5: es desleal por engañosa la conducta que contenga información falsa o que, aun veraz, induzca o pueda inducir a error sobre las características principales del bien, el precio o los derechos del consumidor; art. 7: es desleal omitir u ocultar la información necesaria para decidir con conocimiento de causa. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente. Comprueba: que el artículo sigue vigente y anota la fecha de consulta.

Información en la oferta. Cuando un anuncio o un cartel incluye características y precio de un producto, debe contener como mínimo la identidad del empresario, las características esenciales y el **precio final completo** con impuestos, desglosando los descuentos y los gastos adicionales.

Servicios. La suscripción también tiene su ficha: qué incluye la cuota (dos tarros al mes), precio con IVA (10,80 € + 10 % = 11,88 €), cuándo se entrega (sábados de 11:00 a 14:00 o en tienda) y que se cancela sin permanencia.

ACTIVIDADES

10. Rellena la ficha normativa de una lata de galletas con tu nombre de marca inventado: nombre, tres menciones de etiqueta, precio con IVA al 10 % y precio por kilo, y una frase publicitaria prohibida.
11. Calcula el precio por kilo de un tarro de 350 g a 7,70 € con IVA y de un tarro de 500 g a 9,90 € con IVA. ¿Cuál es más barato por kilo y cuánto?
12. La etiqueta de la granola dice «ingredientes: avena, almendra, miel, aceite de oliva, canela». ¿Qué cambios necesita para cumplir con los alérgenos? Escribe la lista corregida.

1.5 Fiabilidad y límites de la información

Un dato sin autor, sin fecha y sin método es una opinión con números.

Cinco preguntas ante un dato. Antes de usar un dato conviene hacerle cinco preguntas: **quién** lo publica y con qué interés; **cómo** lo obtuvo (método, tamaño, selección); **de cuándo** son los datos (no la fecha de publicación); **a quién** se refiere (ámbito y población: el barrio, la ciudad, el país); y **si otra fuente lo confirma** (contraste).

Triangular. Un dato importante se contrasta con otra fuente independiente. Si la estadística pública y el informe sectorial coinciden, la conclusión se refuerza; si discrepan, se busca por qué (otra definición, otro año). Dos fuentes que repiten el mismo origen no cuentan como dos.

Fiabilidad alta, media o baja. Se asigna con una regla escrita y orientativa, para que dos personas lleguen al mismo resultado (en un dato importante se miran además la muestra y el sesgo): **alta** si hay autor identificado, método publicado, fecha y ámbito claros; **media** si falta una de esas cosas o hay interés comercial del que publica; **baja** si faltan dos o más.

La fiabilidad se anota por fuente y por uso: la libreta de sugerencias es de fiabilidad baja para medir una demanda, pero muy útil para generar ideas de producto.

Dato, estimación y opinión. Un **dato** se puede comprobar en su origen; una **estimación** es un cálculo con supuestos que se declaran; una **opinión** es una valoración. Las tres sirven, pero no se mezclan: «hay 350 titulares de tarjeta» es un dato; «unos 500 hogares desayunarían granola» es una estimación y exige decir con qué supuestos se calcula.



Lo que permite y lo que no permite concluir. Toda fuente se acompaña de una frase con su límite. Ejemplo con la encuesta del formulario: *Permite concluir* qué piensan las personas que respondieron. *No permite concluir* qué piensa el barrio, porque quien responde se elige a sí mismo y 12 respuestas no pueden representar a un mercado. Escribir el límite obliga a no pedirle a una fuente lo que no puede dar.



CLAVE · UN DATO, UNA FECHA, UNA FUENTE

Un dato entra en el expediente con su fuente, la fecha a la que se refiere, la fecha de consulta, su ámbito y su fiabilidad. Si falta alguno de los cinco, se anota «origen no localizado» y el dato solo vale como pista.

ACTIVIDADES

13. Un blog afirma que «la granola es el desayuno que más crece». No tiene autor ni fecha. Aplica las cinco preguntas y escribe cómo lo clasificarías y para qué lo usarías.
14. Escribe para la libreta de sugerencias (F04) una frase «permite concluir» y otra «no permite concluir». Después, haz lo mismo con el informe sectorial (F05).
15. Dos fuentes dan datos distintos del gasto en desayunos: una de 2023 y otra de 2025. Explica dos motivos que expliquen la diferencia y cómo decidirías cuál usar.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La matriz de fuentes y la ficha normativa de «Primera Hora»

Caso ficticio. Martes 2 de febrero de 2027. Nora pide a tu equipo una matriz de fuentes para decidir si estudia la granola y una ficha normativa del nombre y la etiqueta. El presupuesto de información es de 300,00 €.

Paso 1. La matriz. Se anotan las ocho fuentes con su tipo, la fecha de sus datos, su fiabilidad y su coste, y se eligen las que cubren las tres preguntas (qué compra la clientela, cómo está el mercado, qué hace la competencia) sin pasar de 300,00 €.

Fuente	Tipo y fecha	Fiabilidad	Decisión y coste
F01 Tiques de caja	Interna, enero 2027	Alta	Elegida · 0,00 €
F02 Tarjeta de cliente	Interna, 2026-2027	Alta	Descartada: F01 ya responde
F03 Lista de correo	Interna, hasta 2026	Media	Descartada: sin base de uso aún
F04 Sugerencias	Interna, enero 2027	Media	Elegida · 0,00 €
F05 Informe sectorial	Externa, octubre 2026	Media	Elegida · 180,00 €
F06 Estadística pública	Externa, datos de 2025	Alta	Elegida · 0,00 €
F07 Observación	Externa, 02/02/2027	Media	Elegida · 0,00 €
F08 Encuesta propia	Por recoger	—	Aplazada hasta la cata

Paso 2. El presupuesto. Se gastan 180,00 € de 300,00 €: quedan 300,00 € − 180,00 € = **120,00 €** sin gastar; Nora decide si van al material de la cata.

Paso 3. La ficha normativa. Nombre: consulta previa del registro de marcas antes de imprimir. Etiqueta: denominación «granola de avena con almendra y miel», lista de ingredientes con **avena** y **almendra** destacadas, cantidad neta 350 g, fecha de duración mínima y datos del operador. Precio: 6,00 € + 10 % de IVA = 6,60 € y 6,60 € ÷ 0,350 kg = 18,86 €/kg, en el mismo campo visual. Publicidad: sin propiedades de salud y sin «sin gluten» (la avena es un cereal con gluten y no hay acreditación).

RESULTADO

Matriz de ocho fuentes con cinco elegidas (F01, F04, F05, F06 y F07), 120,00 € sin gastar y una ficha normativa con cuatro decisiones: consulta de marca antes de imprimir, alérgenos destacados, 6,60 € y 18,86 €/kg juntos, y publicidad sin propiedades de salud.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué se descarta la tarjeta (F02) si es una buena fuente? b) ¿Qué dato de la ficha cambiaría si el tarro pesara 250 g y costara lo mismo?

PRÁCTICA

Las fuentes y las normas del Plan Flota de Ruedalia

Caso ficticio. Txema y Ousmane preparan el **Plan Flota**: revisión mensual de las bicicletas de empresa en las instalaciones del cliente, con recogida y entrega y bicicletas de prueba. Cuota: 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA, mínimo cinco bicicletas, con IVA del 21 %. En el polígono trabajan 1.400 personas. Disponen de 250,00 € para información.

Fuentes candidatas: R01 historial de revisiones (propio); R02 lista de empresas clientes (propia); R03 informe del polígono (90,00 €); R04 estadística pública de empleo y desplazamientos al trabajo; R05 webs de los talleres de la zona y R06 una encuesta por correo (aplazada).

Encargo. 1) Elige cinco fuentes, justifica y calcula cuánto del presupuesto queda. 2) Clasifica cada una (interna o externa; primaria o secundaria) y escribe su fiabilidad. 3) Rellena la ficha normativa del servicio: nombre, qué incluye la cuota, precio con IVA y publicidad veraz. 4) Calcula la cuota de una flota de cinco bicicletas con y sin IVA. 5) Escribe una frase «permite» y otra «no permite concluir» para R03.

Plantilla LPS-P01 · Matriz de fuentes y ficha normativa de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Fuentes elegidas, tipo y fiabilidad	
Presupuesto de información que queda	
Ficha normativa y cuota de cinco bicicletas	
Permite y no permite concluir (R03)	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

- ☐ Cada fuente con tipo, fecha y fiabilidad.
- ☐ Una fuente de mercado, una de entorno y una de competencia.
- ☐ Presupuesto calculado.
- ☐ Precio con IVA al 21 % calculado.
- ☐ Sin promesas que no se puedan comprobar.
- ☐ Una incidencia anotada con su corrección.

LECTURA Y DEBATE

El nombre que ya tenía dueño



Relato ficticio. Mariano llevaba cinco años haciendo galletas de mantequilla para la cafetería de su hermana y ese otoño decidió venderlas en tarros con nombre propio. Eligió «Dorada», le gustó cómo sonaba y encargó a una imprenta dos mil etiquetas. La factura, 340,00 €, llegó un martes. El jueves llegó otro sobre: la carta de un despacho que le decía que otra empresa de productos de pastelería tenía registrada una marca casi igual y le pedía que dejara de usarla.

Mariano repasó con su socia el mes anterior. Había buscado el nombre en internet y no vio nada, pero nunca había mirado en el registro oficial de marcas, ni había preguntado a nadie. Esa tarde, con el ordenador encendido en la oficina, la socia le enseñó la página del registro donde figuraba la marca anterior; en la mesa seguían la factura de la imprenta y el sobre, y un empleado hablaba por teléfono al fondo con el proveedor de tarros. Retiraron las etiquetas, perdieron lo imprimido y rehicieron el nombre.

La lección que apuntaron en la pared de la oficina fue corta: **primero consultar, después imprimir**. Y una más, que Mariano tardó en admitir: el buscador de internet y el registro de marcas no son la misma fuente.

Preguntas. 1) ¿Qué fuente consultó Mariano y cuál no? 2) ¿Qué dos fechas habría anotado en la ficha de esa consulta? 3) ¿Qué cambiarías en el orden de los pasos de Mariano y qué coste te habrías ahorrado?

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA qué dato de mercado puede dar a Nora sobre la granola y si hace falta consultar algo antes de imprimir el nombre «Primera Hora». Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Puedes decir que el 63 % de los hogares desayuna granola, es un dato muy conocido y no hace falta citar la fuente. En cuanto al nombre, el nombre comercial, la marca y el nombre de la sociedad son lo mismo: como La Despensa de Nora, S.L. ya está constituida, el nombre del producto queda protegido y puedes imprimir las etiquetas sin consultar nada.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con lo que has aprendido en los apartados 1.4 y 1.5 y escribe la respuesta corregida que darías a Unai. Pregunta por el dato del 63 % (¿quién, cuándo, a quién?) y clasifícalo: sin fuente en el recuadro, no verificado. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA: trabaja con este recuadro.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Diferencia fuente interna de externa y fuente primaria de secundaria con un ejemplo de La Despensa para cada una.
17. ¿Por qué una fuente de fiabilidad alta puede no servir para una pregunta concreta? Pon un ejemplo con la estadística pública F06.
18. Enumera las siete fases de creación de un producto y señala en cuál se usa más la información de esta unidad.
19. Explica con tus palabras qué es la consulta previa de una marca y por qué se hace antes de imprimir.

Aplica

20. Variante del caso: el presupuesto de información baja a 150,00 € y el informe sectorial (F05) sigue costando 180,00 €. Reelige las fuentes y explica qué dejas de saber y cómo lo cubrirías con fuentes gratuitas.
21. La etiqueta del tarro de 350 g dice «6,60 €» y no indica precio por kilo. Escribe qué falta, calcula el dato y di dónde debe aparecer.
22. Unai propone añadir «hecha sin gluten» al tarro porque «lleva avena natural». Rebátelo con la norma y escribe una frase correcta para el cartel.

Investiga

23. Busca una estadística pública sobre el gasto de los hogares en alimentación. Anota la fecha de consulta, el ámbito, la afirmación que te sirve y una limitación (qué no permite concluir).
24. Localiza, en el registro oficial de marcas de España, cómo se hace una consulta previa. Anota la fecha de consulta y los datos que hay que introducir, sin copiar ningún dato personal.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 1 · MATRIZ DE FUENTES Y FICHA NORMATIVA

Elige un producto o servicio simulado para lanzar (puede ser «Primera Hora» con otros datos, el Plan Flota u otro tuyo). Crea la carpeta de trabajo 00 Mi dosier de lanzamiento y guarda el archivo como UD01_L01_fuentes_v01. Prepara una matriz de al menos seis fuentes con tipo, qué aporta, fecha, fiabilidad y coste, elige las que cubran mercado, entorno y competencia sin pasar de tu presupuesto de información y redacta una ficha normativa de una página con nombre, etiqueta, precio e información al cliente.

Comprueba tu dosier: cada fuente lleva fecha de los datos y fecha de consulta; hay una de mercado, una de entorno y una de competencia; el precio por unidad de medida está calculado; otra persona ha revisado la ficha y ha firmado con la fecha.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de fuentes del lanzamiento LZ-2027-001 (versión 0.1)

Documento ficticio de La Despensa de Nora, S.L., preparado por Unai el miércoles 03/02/2027 para la reunión del jueves. Contiene **cinco errores**.

N.º	Fuente	Contenido de la hoja
1	F01 · Tiques de caja	Periodo «2026-2027» · Interna · Fiabilidad alta · 0,00 €
2	F05 · Informe sectorial de desayunos y cereales	Fecha «reciente» · Externa · Fiabilidad media · 180,00 €
3	F09 · Blog de recetas de granola	Sin autor ni método · Fiabilidad alta · 0,00 €
4	F08 · Encuesta de Unai por formulario	12 respuestas · «Mide el mercado de desayunos del barrio»
5	F07 · Observación de la cadena	02/02/2027 · Externa · Fiabilidad media · 0,00 €
6	Presupuesto	Presupuesto de información 300,00 € · gastado 180,00 € · quedan 130,00 €
7	Responsable	Unai; revisa Adrián

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno con lo que has aprendido en la unidad y reescribe las líneas afectadas. **Para pensar:** ¿qué línea de la hoja añadirías para dejar constancia de la consulta previa del nombre?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Los tiques de caja de enero de La Despensa son una fuente...
a) externa y primaria.
b) interna y secundaria.
c) externa y secundaria.

2. La fecha de los datos de una fuente...
a) es siempre la de su consulta.
b) puede ser anterior a la fecha de consulta y se anota aparte.
c) no hace falta anotarla si la fuente es oficial.

3. Con 300,00 € de presupuesto de información y un informe sectorial de 180,00 €, quedan...
a) 100,00 €.
b) 120,00 €.
c) 150,00 €.

4. La observación de lo que está a la vista del público (carta, precios, envases) sirve sobre todo para estudiar...
a) el entorno económico.
b) la competencia.
c) la clientela propia.

5. La fase 6 del proceso de creación de un producto nuevo, la que enfrenta el producto con clientes reales, es la...
a) prueba de mercado.
b) selección de ideas.
c) comercialización.

6. El derecho de propiedad sobre una marca se adquiere...
a) por usarla durante un año en la tienda.
b) por el registro.
c) por constituir una sociedad con ese nombre.

7. El precio por kilo de un tarro de 350 g a 6,60 € con IVA es...
a) 18,86 €/kg.
b) 16,50 €/kg.
c) 20,00 €/kg.

8. Para la granola, los ingredientes que causan alergias o intolerancias se...
a) destacan tipográficamente en la lista de ingredientes.
b) anuncian en un cartel aparte.
c) omiten si son pocos.

9. Doce respuestas a un formulario voluntario permiten concluir...
a) qué piensa todo el barrio.
b) qué piensan las personas que respondieron.
c) el tamaño del mercado de desayunos.

10. Un dato sin fecha, sin autor y sin ámbito se registra como...
a) dato de fiabilidad alta, si es redondo.
b) origen no localizado: solo vale como pista.
c) hecho comprobado por haberse repetido.

Ya sé...

- ☐ clasificar fuentes internas, externas, primarias y secundarias.
- ☐ elegir fuentes de mercado, entorno y competencia con un presupuesto.
- ☐ situar la información en las fases de un lanzamiento.
- ☐ rellenar una ficha normativa de nombre, etiqueta, precio y publicidad.
- ☐ decir qué permite y qué no permite concluir un dato.
- ☐ reconocer un dato que no se puede usar y registrarlo como pista.



UNIDAD 2

El briefing, el SIM y los datos de clientes

Bloque 1 · Conocer el producto y su mercado

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Redactar el briefing de un producto o servicio en una página y señalar sus huecos.
- Organizar el sistema de información de marketing (SIM) y la aplicación de gestión de clientes (CRM).
- Recoger y clasificar la información de la red de ventas y las sugerencias de la clientela.
- Construir un fichero maestro de clientes reales y potenciales, sin duplicados y con su origen.
- Aplicar la confidencialidad y la normativa de datos personales antes de usar un contacto.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 8 de febrero de 2027. Nora entrega el encargo de palabra y cada persona tiene un trozo de «Primera Hora»: Olvido, la receta; Itxaso, la capacidad del obrador; Unai, la lista de correo. Nada está escrito en un solo sitio.

- Los datos de clientes están en tres lugares: la tarjeta, la lista de correo y los pedidos de oficina.
- Unai quiere cargar en el fichero una lista de hace dos años «porque son contactos», sin saber su origen.
- Nora pide un briefing de una página y un fichero limpio antes de enviar ningún aviso.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué datos mínimos necesita alguien que no estaba en la reunión para entender el encargo de Nora?
2. Si el mismo cliente figura en la tarjeta y en la lista de correo, ¿cuántas veces debe aparecer en el fichero?
3. ¿Basta con que una persona figure en una lista para enviarle publicidad?
4. ¿Qué diferencia hay entre un dato que está en la tienda y un dato que está organizado para decidir?



El briefing 2.1



El SIM 2.2



Red de ventas y sugerencias 2.3



Fichero maestro 2.4



Datos y confidencialidad 2.5

2.1 El briefing del producto o servicio

Un encargo bien hecho cabe en una página y se entiende sin haber estado en la reunión.

Qué es. El **briefing** es el documento breve que resume lo que hay que saber de un producto o servicio para trabajar en su lanzamiento: qué es, para quién, a qué precio, por qué canales, cuándo y con qué recursos. Lo redacta quien encarga (el anunciante, la dirección, el responsable del producto) y lo lee quien ejecuta (el equipo propio, la agencia, el diseñador, la imprenta).

Quién lo escribe y quién lo lee. Lo escribe quien decide (Nora) con los datos de quienes saben (Olvido, Itxaso, Unai y Adrián), y lo lee quien ejecuta. Si lo lee una agencia externa, el briefing es además la base del presupuesto que esa agencia presentará: lo que falte se tendrá que aclarar o presupuestar aparte.

Para qué sirve. Evita que cada persona trabaje con su versión del encargo. También deja constancia de lo que se acordó, de modo que, si algo falla, se puede comprobar qué se pidió.

Contenido mínimo. Un briefing útil responde a ocho preguntas: qué se vende (producto y servicio), a quién (público), con qué posición frente a la competencia (posicionamiento), a qué precio, por qué canales, en qué fechas, con cuánto presupuesto y cómo se sabrá si ha funcionado (indicadores o KPI).

Cómo se redacta. Se escribe en frases cortas, con cifras y con fecha. Cada dato dice de dónde sale («tique de caja de enero», «libreta de sugerencias») y cada decisión lleva responsable. Se evitan los adjetivos sin prueba («mejor», «único»).

Tabla 1 · Briefing de «Primera Hora» (BRI-2027-001, versión 1, 08/02/2027)

Apartado	Contenido
Producto	Granola artesanal de avena, almendra, miel, aceite de oliva y canela; tarro de 350 g (diez raciones de 35 g)
Servicio	Suscripción mensual: dos tarros con la entrega del sábado, sin permanencia
Público	Hogares con poco tiempo, familias del sábado, personas de oficina y comercios del barrio
Posicionamiento	Desayuno de barrio hecho cada semana en el obrador, con la fecha de elaboración en la etiqueta
Precio	6,00 € sin IVA (6,60 € con IVA; 18,86 €/kg); suscripción 10,80 € al mes sin IVA (11,88 € con IVA)
Canales	Tienda, web con recogida y tres comercios del barrio
Calendario	Cata el sábado 13/02; lanzamiento el lunes 19/04/2027
Presupuesto y KPI	Hueco (Nora, antes de aprobar la campaña): sin cifra ni objetivo

Tabla 2 · De una frase vaga a una frase útil

Frase vaga	Frase útil
«Queremos vender mucho»	«Objetivo por fijar; indicador: tarros vendidos por semana»
«Es para todo el mundo»	«Hogares con poco tiempo y personas de oficina»
«Precio justo»	«6,00 € sin IVA; 6,60 € con IVA»
«Pronto»	«Lanzamiento el lunes 19/04/2027»

Versiones y firma. El briefing lleva identificador, número de versión, fecha y firma de quien lo aprueba. Si cambia un dato (el precio, una fecha), se crea una versión nueva y la anterior se conserva; así se sabe en qué versión trabajó cada persona y qué cambió entre una y otra. La firma no es un trámite: indica quién responde de lo que dice el documento.

Los huecos también se escriben. Un briefing no tiene que estar completo el primer día, pero sí debe decir qué falta, quién lo aporta y para cuándo. En la Tabla 1, el presupuesto y los indicadores quedan marcados como hueco: Nora los fijará cuando se conozcan costes y objetivos. Mientras tanto, nadie inventa una cifra para rellenar la casilla: un hueco declarado es más útil que un dato dudoso.

CLAVE · QUÉ NO ES UN BRIEFING

No es un inventario de ideas ni una lista de deseos. Es una ficha de decisiones y de datos con fecha: lo que ya se sabe, lo que se ha decidido y lo que falta por decidir.







ACTIVIDADES

1. Redacta en cuatro líneas el briefing del Plan Flota de Ruedalia (revisión mensual de bicicletas de empresa, 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA, mínimo cinco bicicletas), usando los ocho apartados.
2. En la Tabla 1, señala dos datos que una agencia necesitaría y que no están, y escribe quién debería aportarlos.
3. Corrige esta frase del briefing: «Nuestra granola es la mejor del barrio y gusta a todo el mundo». Escribe una versión comprobable.

2.2 El sistema de información de marketing (SIM)

El SIM convierte datos sueltos en información con la que se puede decidir.

Qué es. El **sistema de información de marketing** (SIM) es el conjunto de personas, procedimientos y herramientas que reúne, ordena, analiza y distribuye la información que necesitan quienes toman decisiones de marketing. No es un programa concreto: en una tienda pequeña puede ser una carpeta compartida con hojas de cálculo bien nombradas. Lo importante es que los datos estén ordenados, tengan responsable y lleguen a tiempo.

Cuatro módulos. Un SIM completo tiene cuatro partes que se alimentan entre sí: los **datos internos** (ventas, tiques, pedidos, costes), la **inteligencia de mercado** (información sobre competidores, proveedores y entorno que se vigila de forma continua), la **investigación de mercados** (estudios puntuales, como una encuesta o una cata) y el **apoyo a la decisión** (informes, cuadros de mando y cálculos que ayudan a elegir).

Tabla 3 · El SIM de La Despensa en el lanzamiento

Módulo	Qué contiene	Responsable
Datos internos	Tiques de caja, tarjeta, pedidos de oficina	Adrián
Inteligencia de mercado	Observación de la cadena, precios del sector	Itxaso
Investigación	Cata del 13/02 y fichas de opinión	Unai
Apoyo a la decisión	Briefing, cuadro de seguimiento	Nora

De dónde sale cada módulo. Los datos internos salen de la caja y de la tarjeta; la inteligencia de mercado, de revisar cada semana los precios de la competencia, las noticias del sector y las normas que cambian; la investigación, de estudios con un objetivo y una fecha de cierre; y el apoyo a la decisión, de un informe breve con las cifras clave y su comparación.

Del dato a la información. Un dato es un hecho sin interpretar («214 tiques el martes»). La información es el dato situado: con su fecha, su unidad y su comparación («214 tiques el martes, frente a 240 el martes anterior»). El conocimiento es lo que se decide con ella. El SIM existe para que cada decisión parta de información y no de datos sueltos.

El CRM. La **aplicación de gestión de las relaciones con clientes** (CRM, por sus siglas en inglés) es la herramienta donde se registra cada contacto con una persona o empresa: quién es, qué compra, cuándo habló con la tienda y qué le interesa. Es parte del SIM: aporta la visión del cliente. En La Despensa puede ser una hoja compartida con un identificador por cliente y acceso restringido.

Calidad de los datos. Un dato sirve si es **exacto** (sin errores de transcripción), **completo** (sin huecos que cambien el resultado), **actual** (con su fecha) y **comparable** (misma unidad y misma definición). Antes de pasar un dato al SIM se comprueba con estas cuatro preguntas; un dato que no pasa se marca y no entra en los informes.

Qué se guarda y qué no. Un SIM no guarda todo, sino lo que sirve a una decisión: si un dato no se va a usar, no se recoge. Cada dato lleva su fecha, su origen y su responsable de actualizarlo, y se revisa con una periodicidad fija (por ejemplo, cada trimestre) para quitar lo caducado.

CLAVE · UN SIM ES UN HÁBITO

No se compra: se practica. Si nadie actualiza la carpeta, el SIM está vacío por muy bien montado que esté. Cada módulo lleva responsable, frecuencia de revisión y fecha de la última actualización.

EN TU SECTOR

Comercio: el SIM nace de la caja y de la tarjeta. **Servicios a empresas (Ruedalia):** el SIM nace del historial de revisiones y de la lista de empresas atendidas. **Marketing digital:** añade los datos de la web y del correo.

ACTIVIDADES

4. Clasifica cada dato en uno de los cuatro módulos del SIM: a) precio de una granola industrial anotado en una balda; b) tiques del martes; c) resultados de la cata; d) un informe con la comparación semanal de ventas.
5. Convierte este dato en información: «Se vendieron 62 desayunos el sábado». Añade fecha, unidad y una comparación con 55 el sábado anterior; calcula la variación porcentual.
6. Diseña la carpeta del SIM de «Primera Hora» con cuatro subcarpetas, un nombre de archivo para el briefing y una norma de versiones.

2.3 Información de la red de ventas y sugerencias de clientes

Quien atiende cada día sabe qué pregunta la clientela antes de que lo mida ninguna encuesta.

Qué es la red de ventas. La **red de ventas** es el conjunto de personas y empresas que ponen el producto en manos del cliente: la propia plantilla (en La Despensa, quien atiende el mostrador y reparte) y la **red ajena**, formada por distribuidores o comercios que revenden (las tiendas del barrio que venderán «Primera Hora»).

Qué información da. La red ve lo que no ve el despacho: qué preguntas repite la clientela, qué objeciones aparecen, qué producto se agota antes, qué cliente se queja y por qué. Esa información se recoge con un procedimiento, no de memoria.

Cómo se recoge. Cuatro canales sencillos: una **hoja de incidencias** en el mostrador, la **libreta de sugerencias**, un **formulario** breve en la web y la conversación periódica con los comercios revendedores. Cada registro anota fecha, canal, quién lo dice, tema y qué se ha hecho.

Clasificar. Cada entrada se clasifica: **pregunta** (quiere saber algo), **sugerencia** (propone algo), **petición** (pide un producto o servicio), **queja** o **reclamación** (hay un malestar o un incumplimiento por comprobar). La clasificación decide quién responde y en qué plazo.

Tabla 4 · Registro de sugerencias de la semana del 01/02/2027

Fecha	Canal	Qué dice	Tipo
02/02	Mostrador	«Algo para llevar a la oficina»	Petición
03/02	Mostrador	«¿Lleva frutos secos?»	Pregunta
04/02	Libreta	«Un desayuno sin colas a las ocho»	Sugerencia
05/02	Web	«Tarro más pequeño para probar»	Sugerencia
06/02	Mostrador	«Se me acabó el pan sin avisar»	Queja

Quejas y reclamaciones. Una queja es la expresión de un malestar; una reclamación pide una solución concreta. Ambas se registran el mismo día, se contestan en un plazo que la empresa fija y se anota la respuesta.

Contar sin exagerar. Cinco entradas son indicios, no una muestra: sirven para encontrar temas (formato pequeño, aviso de faltas, información de alérgenos) y para decidir qué preguntar después. Un tema que se repite tres veces en la semana merece una acción; uno que aparece una vez, una nota (salvo seguridad alimentaria o alergias: una sola vez ya exige actuar).

Cerrar el círculo. Quien deja una sugerencia debe saber qué se hizo con ella. La respuesta (aunque sea «de momento no») se anota en el mismo registro.

ACTIVIDADES

7. Clasifica las cinco entradas del registro de sugerencias y escribe una acción posible para cada una.
8. Propón tres campos más para la hoja de incidencias de los comercios revendedores (por ejemplo, producto, tarro devuelto y motivo).
9. Un comercio dice: «La gente pregunta si es sin gluten». Escribe la respuesta correcta que debe dar la tienda y el registro que anotarías.

2.4 Fichero maestro de clientes

El fichero maestro tiene una fila por persona o empresa, aunque aparezca en cuatro listas.

Qué es. Un **fichero maestro de clientes** es la tabla única donde se reúnen todos los clientes, reales y potenciales, con los datos mínimos de cada uno. Se llama maestro porque las demás listas se alimentan de él y no al revés. Un **cliente real** es quien ya ha comprado; un **cliente potencial**, quien ha mostrado interés pero no tiene compra registrada.

Campos mínimos. Identificador único, nombre normalizado, tipo (real o potencial), canal por el que llegó, correo o teléfono (solo si hace falta), fecha de alta, **origen** del dato (tarjeta, formulario, pedido), **autorización de correo** (sí o no), fecha y prueba de esa autorización, y fecha de baja si la hay. Nada más: cada campo extra es un dato que hay que proteger. El fichero se guarda con versión y fecha, como el briefing, para saber qué cambió y quién lo cambió.

Tabla 5 · Campos mínimos y para qué sirven

Campo	Para qué sirve
Identificador	Distinguir a cada cliente aunque cambie de nombre
Nombre normalizado	Detectar duplicados
Tipo (real o potencial)	Decidir qué comunicación recibe
Origen y fecha de alta	Saber de dónde viene el dato
Autorización y prueba	Demostrar que se puede escribir
Baja	Evitar envíos a quien se opuso

Depurar. La **depuración** quita duplicados y errores antes de usar el fichero. Los duplicados exactos se detectan al ordenar; los de grafía distinta («María Pérez» y «Maria Perez») solo se ven al **normalizar**: pasar a minúsculas, quitar tildes y espacios sobrantes en una columna auxiliar.



Paso a paso en la hoja de cálculo. 1) Guarda una copia del original. 2) Crea la columna «clave» con el nombre normalizado. 3) Ordena por clave. 4) Marca las filas repetidas. 5) Revisa las coincidencias antes de fusionar (dos personas pueden llamarse igual) y conserva la fila con más datos, sin perder autorizaciones ni bajas, y anota el motivo de cada fila quitada. 6) Registra cuántas filas quitaste.

Tabla 6 · Fichero maestro de La Despensa (08/02/2027)

Concepto	Contactos
Titulares de tarjeta	350
Lista de correo	600
En ambas listas	210
Contactos únicos (350 + 600 − 210)	740
Duplicados de grafía distinta (además de los 210)	18
Fichero maestro (740 − 18)	722

Clientes de empresa. Un fichero de empresas necesita otros campos: denominación, persona de contacto y su cargo, sector y número de personas. El criterio de depuración es el mismo, pero la clave suele ser el identificador fiscal, cuando lo hay; si falta, la fila se conserva marcada para completar y no se descarta.

Quién puede recibir correo. De los 722, 540 tienen una autorización de correo demostrable (74,79 %); los otros 182 no la tienen. En el caso, las 540 autorizaciones proceden de la lista de 600: los otros 60 registros de la lista no tienen prueba y están entre esos 182, junto con clientes que solo lo son de tienda. Esos 60 no se utilizan.

CLAVE · EL FICHERO CUENTA PERSONAS, NO FILAS

Una fila por persona o empresa, con un identificador que no cambia. El origen y la prueba de la autorización se guardan en el fichero, no en la memoria de quien lo creó.

ACTIVIDADES

10. Calcula el porcentaje de contactos sin autorización de correo sobre los 722 y comprueba que, con los 540 con permiso, suman el 100 %.
11. Escribe la fórmula de hoja de cálculo que da los contactos únicos a partir de las celdas B2 (tarjeta), B3 (lista) y B4 (en ambas), y su resultado.
12. Normaliza estas cuatro entradas y di cuáles son duplicados: «MARÍA Pérez», «maria perez », «María Pérez», «Maria Perea».

2.5 Confidencialidad y protección de datos

Tener un dato no autoriza a usarlo para cualquier cosa.

Dato personal. Es toda información sobre una persona identificada o identificable: nombre, correo, teléfono, lo que compra. El tratamiento de esos datos (recogerlos, guardarlos, usarlos) está sometido a reglas, incluso si el correo es de una empresa. Un dato suelto puede no identificar a nadie y, junto con otro, sí: un apellido solo no dice nada, pero con el barrio y la hora de compra puede señalar a una persona.

Principios. Los datos se tratan de forma lícita, leal y transparente; para fines determinados; se recogen solo los necesarios; se mantienen exactos y actualizados; se conservan el tiempo necesario y con seguridad. Para el fichero maestro: se recoge solo lo que sirve al marketing, se corrige lo erróneo y se borra lo que ya no se necesita.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), art. 7: el responsable debe poder demostrar que el interesado consintió y este puede retirar su consentimiento en cualquier momento. Ley Orgánica 3/2018 (LOPDGDD), art. 6: el consentimiento es una manifestación de voluntad libre, específica, informada e inequívoca y no puede inferirse del silencio. Texto vigente consultado el 23/11/2026. Comprueba: que cada contacto tenga fecha y origen de su autorización.

Correo comercial. Está prohibido enviar comunicaciones publicitarias por correo electrónico que no hayan sido solicitadas o expresamente autorizadas, salvo cuando hay una relación contractual previa y se ofrecen productos similares de la propia empresa. En cada envío se ofrece un modo sencillo y gratuito de darse de baja.

LA NORMA DICE

Ley 34/2002 (LSSI), art. 21: queda prohibido enviar comunicaciones publicitarias o promocionales por correo electrónico que no hayan sido solicitadas o expresamente autorizadas, salvo relación contractual previa con datos obtenidos lícitamente y para productos similares de la propia empresa; siempre se ofrece un procedimiento sencillo y gratuito para oponerse. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Contactos de empresa. El correo profesional con el nombre de una persona es un dato personal; un buzón genérico, no necesariamente. La ley presume lícito, salvo prueba en contrario, el tratamiento de los datos de contacto de personas que trabajan en una empresa o de empresarios y profesionales cuando se usan solo para contactar con ellos en esa condición. No sirve para enviarles ofertas personales ni para cederlos, y no sustituye la autorización que pide el correo comercial. Si la persona deja la empresa, el contacto se actualiza o se retira, y se conserva solo lo imprescindible (por ejemplo, su baja).

Información al recoger los datos. Quien da su correo debe saber quién lo recoge, para qué y cómo ejercer sus derechos, incluido el de oponerse a recibir publicidad. Basta una primera capa breve en el formulario y una dirección donde consultar el resto.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), art. 21, apartados 2 y 3: el interesado puede oponerse en todo momento al tratamiento de sus datos para mercadotecnia directa; si se opone, los datos dejan de tratarse para ese fin. Texto del DOUE L 119, 04/05/2016. Consulta la versión vigente. Comprueba: que la baja se registre el mismo día.

Confidencialidad. Quien tiene acceso al fichero debe guardar secreto, también cuando acaba la relación laboral. Reglas prácticas: acceso solo a quien lo necesita, copia de seguridad, contraseñas y un registro de quién modifica qué. En La Despensa edita el fichero Adrián y consultan Unai e Itxaso; Nora lo aprueba.

Tabla 7 · Qué se hace con cada grupo de contactos

Grupo	Contactos	Decisión
Con autorización demostrable	540	Pueden recibir el aviso, con baja
Sin autorización demostrable	182	Se informan en tienda; se pide autorización
De ellos, de la lista sin prueba	60	No se utilizan hasta documentar su origen

ACTIVIDADES

13. Unai tiene una lista de hace dos años sin saber cómo se consiguió. Escribe tres razones por las que no puede incorporarla al fichero y qué debería hacer.
14. Redacta la línea de baja que debe llevar cada correo del lanzamiento.
15. Redacta la regla de uso del fichero maestro en cinco puntos: quién accede, para qué se usa, qué se guarda, cuánto tiempo y cómo se da de baja.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El briefing y el fichero maestro de «Primera Hora»

Caso ficticio. Lunes 8 de febrero de 2027. Nora pide a tu equipo el briefing en una página, la estructura del SIM y un fichero maestro depurado, antes de enviar ningún aviso.

Paso 1. El briefing y sus huecos. Se redacta el briefing con los ocho apartados de la Tabla 1 (BRI-2027-001) y se marcan los huecos: presupuesto y objetivo cifrado. Nora lo revisa el lunes y lo firma el miércoles 10/02/2027.

Paso 2. El SIM en cuatro módulos. Cada módulo recibe su contenido, su responsable y su fecha de revisión.

Módulo	Contenido	Responsable y revisión
Datos internos	Tiques y tarjeta	Adrián · cada lunes
Inteligencia de mercado	Observación y precios	Itxaso · cada quincena
Investigación	Cata del 13/02	Unai · tras la cata
Apoyo a la decisión	Briefing y seguimiento	Nora · cada mes

Paso 3. El fichero maestro. Se unen las dos listas y se depuran.

Operación	Cálculo	Resultado
Contactos únicos	350 + 600 − 210	740
Duplicados de grafía distinta	740 − 18	722
Con autorización de correo	540 ÷ 722	74,79 %
Sin autorización	722 − 540	182

De la lista de 600, 60 registros no tienen prueba de autorización (600 − 540 = 60, con las 540 autorizaciones dentro de la lista) y están entre los 182: no se utilizan.

Paso 4. La regla de uso. Se escribe en cinco líneas: quién accede (Adrián edita; Unai e Itxaso consultan), para qué se usa (avisos del lanzamiento a quien autorizó), qué se guarda (los campos mínimos), cuánto tiempo (mientras sean necesarios y haya relación o autorización) y cómo se da de baja (en cada correo y en tienda, el mismo día).

RESULTADO

Briefing de una página con dos huecos señalados, SIM de cuatro módulos y fichero maestro de 722 contactos: 540 con autorización de correo demostrable (74,79 %) y 182 sin ella. El primer aviso solo irá a los 540, tras comprobar las bajas.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué 350 + 600 no son 950 contactos? b) ¿Por qué los 182 siguen en el fichero aunque no reciban correo? c) ¿Qué harías con los 60 registros sin prueba?

PRÁCTICA

El fichero de empresas y el briefing del Plan Flota de Ruedalia

Caso ficticio. Txema y Ousmane quieren ofrecer el Plan Flota a las empresas del polígono. Ousmane reúne 64 registros de empresas de tres fuentes (la lista de clientes, un listado de la asociación del polígono y las visitas del mes). Al ordenarlos aparecen 7 duplicados; de los restantes, 12 no tienen NIF y el resto sí (modelo didáctico, sin NIF reales).

Encargo. 1) Calcula cuántos registros únicos quedan y cuántos están completos. 2) Define los campos mínimos del fichero maestro de empresas y la regla de depuración. 3) Escribe un briefing de media página del Plan Flota con los ocho apartados y marca un hueco. 4) Indica qué registros usarías para una comunicación por correo y con qué condición. 5) Anota una incidencia y su corrección.

Plantilla LPS-P02 · Fichero maestro de empresas y briefing de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos de partida y cálculo	
Campos mínimos y regla de depuración	
Resultado: registros únicos y completos	
Briefing de media página (con un hueco)	
Comprobación de la autorización	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Duplicados detectados con una columna normalizada.
☐ Cada empresa con origen y fecha de alta.
☐ Los 12 sin NIF no se descartan: se marcan para completar.
☐ Briefing con ocho apartados y un hueco.
☐ Sin correo a quien no lo haya autorizado.
☐ Una incidencia anotada con su corrección.

LECTURA Y DEBATE

Dos veces la misma clienta



Relato ficticio. Roser llevaba una tienda de cosmética natural con tres empleados y un fichero que había crecido sin que nadie lo cuidase: una hoja de la caja, una lista de un concurso y la libreta de las suscritas al boletín. Un viernes envió una oferta de cierre de temporada a todas las direcciones a la vez.

El lunes tenía dos reclamaciones sobre la mesa. La primera, de una clienta que había recibido el mismo mensaje dos veces porque su nombre estaba escrito con tilde en una lista y sin ella en otra. La segunda, de otra que hacía meses había pedido la baja y volvía a recibir correos. Roser leyó la segunda carta con gesto escéptico: «Yo creía que ya la habíamos quitado». Un empleado revisaba un montón de hojas impresas con marcas de colores junto al portátil; otro, pensativo, la escuchaba.

Esa semana dedicaron tres tardes a rehacer el fichero: una fila por persona, origen del dato, fecha y prueba de la autorización y una columna de bajas que se consulta antes de cada envío. Roser pidió disculpas a las dos clientas y decidió que nadie enviaría nada sin comprobar antes la lista de bajas.

Preguntas. 1) ¿Qué dos fallos distintos del fichero causaron las reclamaciones? 2) ¿Qué columnas del fichero maestro habrían evitado cada uno? 3) ¿Qué regla propondrías para que nadie envíe un correo sin comprobar la baja?

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA qué hacer con la lista de hace dos años cuyo origen no recuerda. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Importa toda la lista, aunque no sepáis cómo se consiguió: son clientes potenciales y cuantos más contactos, mejor. La ley de protección de datos no se aplica a los correos de empresa, así que puedes enviar el aviso a todos sin pedir permiso.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (722 contactos, 540 con autorización demostrable y 182 sin ella, entre ellos 60 de la lista sin prueba) y con la norma de los apartados 2.4 y 2.5, y escribe la respuesta corregida que darías a Unai, con la regla de uso del fichero. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA: trabaja con este recuadro.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Enumera los ocho apartados mínimos de un briefing y señala cuál de ellos suele quedar como hueco al principio de un lanzamiento.
17. Explica con tus palabras la diferencia entre dato, información y conocimiento con un ejemplo de La Despensa.
18. ¿Qué es un cliente real y qué es un cliente potencial? ¿Cuántos clientes reales y potenciales distingue el fichero maestro de La Despensa?
19. ¿Por qué un contacto de empresa también está protegido por la normativa de datos?

Aplica

20. Variante del caso: la lista de correo tiene 640 registros, 230 también están en la tarjeta de 350 titulares y 22 son duplicados de grafía distinta, además de los 230. Calcula contactos únicos y registros del fichero maestro.
21. De los 722 contactos, 540 tienen autorización. Si se obtuvieran 36 autorizaciones nuevas en la cata del 13/02, de contactos que ya están en el fichero, calcula cuántos tendrían autorización y qué porcentaje del fichero suponen.
22. Escribe tres normas de nomenclatura para los archivos de tu dosier y un ejemplo con versión y fecha (patrón UDnn_Lnn_tema_vNN).
23. Nora quiere incluir en el fichero el correo personal de las trabajadoras de Albada Asesores para enviarles un menú. Explica qué debería hacer y qué dato de contacto sí puede usar para la empresa.
24. Redacta el pie del formulario de la cata del 13/02 que pide el correo para recibir avisos del lanzamiento: quién lo recoge, para qué, cómo darse de baja y dónde consultar el resto.

Investiga

25. Busca la información que facilita un organismo oficial de protección de datos sobre cómo recoger el consentimiento para enviar publicidad por correo. Anota fecha de consulta, ámbito, una pauta que te sirva y qué no permite concluir.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 2 · BRIEFING Y FICHERO MAESTRO

Redacta el briefing de una página de tu producto o servicio simulado con los ocho apartados y marca los huecos. Guarda el archivo como UD02_L02_briefing_v01 y construye un fichero maestro de 20 clientes inventados con campos mínimos, origen y autorización, incluido al menos un duplicado de grafía distinta. Anota qué registros no se pueden utilizar y por qué.

Comprueba tu dosier: una fila por cliente; cada contacto con origen y fecha de alta; la autorización con su prueba; los registros no utilizables explicados; una segunda persona ha revisado el fichero.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: fichero de clientes de La Despensa (versión 0.2)

Documento ficticio, preparado por Unai el miércoles 10/02/2027 para el primer aviso. Modelo didáctico, sin datos personales reales. Contiene **cinco errores**.

N.º	Cliente	Tipo	Alta	Permiso de correo
1	La de las magdalenas	Real	12/01/2027	Sí
2	Albada Asesores	Real		Sí, sin fecha ni origen
3	María Pérez	Real	05/11/2026	Sí · tarjeta · 05/11/2026
4	Maria Perez	Real	05/11/2026	Sí · tarjeta · 05/11/2026
5	Pedro Sanz	Potencial	14/03/2025	No
6	Pedro Sanz	Potencial	14/03/2025	No

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno con lo que has aprendido en la unidad y reescribe las filas afectadas. **Para pensar:** ¿qué dato añadirías a cada fila para poder demostrar el permiso?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Un briefing útil se caracteriza por...
a) ocupar varias páginas con todo lo imaginable.
b) ser breve, con cifras y fechas, y señalar sus huecos.
c) usar adjetivos como «mejor» y «único».

2. El apoyo a la decisión es el módulo del SIM que...
a) guarda los tiques.
b) produce informes y cuadros que ayudan a elegir.
c) recoge precios de la competencia.

3. «214 tiques el martes, frente a 240 el martes anterior» es...
a) un dato sin interpretar.
b) información: el dato con fecha, unidad y comparación.
c) conocimiento.

4. Una sugerencia del mostrador como «algo para llevar a la oficina» se clasifica como...
a) queja.
b) petición.
c) reclamación.

5. Con 350 titulares, 600 en lista y 210 en ambas, los contactos únicos son...
a) 740.
b) 950.
c) 390.

6. Tras quitar 18 duplicados de grafía distinta a 740 contactos, el fichero maestro tiene...
a) 758.
b) 722.
c) 540.

7. El porcentaje de contactos con autorización de correo (540 de 722) es...
a) 74,79 %.
b) 25,21 %.
c) 85,00 %.

8. Una lista de origen desconocido se...
a) importa si son clientes potenciales.
b) no utiliza hasta documentar su origen y su autorización.
c) envía en bloque con una baja al final.

9. En cada correo comercial debe ofrecerse...
a) un descuento.
b) una forma sencilla y gratuita de darse de baja.
c) la lista de destinatarios.

10. Un contacto de empresa (correo profesional) está...
a) fuera de la normativa de datos.
b) protegido: se trata para contactar con esa persona en su condición profesional, y la publicidad por correo sigue necesitando autorización.
c) sujeto solo a la normativa mercantil.

Ya sé...

- ☐ redactar un briefing de una página con sus huecos.
- ☐ organizar los cuatro módulos del SIM y el CRM.
- ☐ clasificar la información de la red de ventas y de la clientela.
- ☐ construir y depurar un fichero maestro con origen y permiso.
- ☐ aplicar las reglas básicas de protección de datos y de correo comercial.
- ☐ decidir qué contactos pueden recibir un aviso y cuáles no.



UNIDAD 3

Producto, mercado y oportunidades

Bloque 1 · Conocer el producto y su mercado

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Describir un producto o una gama con sus características y beneficios comprobables.
- Analizar la actividad comercial: ventas, variaciones, cuotas por segmento y perfil de clientes.
- Separar el análisis interno del externo y reconocer sus factores.
- Construir un DAFO con evidencias y priorizado, y deducir de él oportunidades de mercado.
- Estimar la demanda de un nicho corrigiendo la intención declarada.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 16 de febrero de 2027. El sábado 13/02 se hizo en la tienda una cata de «Primera Hora» con 60 personas: Olvido ofreció cucharillas y Adrián recogió una ficha de opinión de cada una. Nora quiere saber si hay mercado y para quién, antes de comprar los primeros tarros.

- Adrián ha ordenado las ventas de desayuno de las últimas seis semanas: 11.340,00 € sin IVA.
- En la cata, 42 de las 60 personas dijeron que comprarían la granola.
- Unai propone calcular la demanda con ese 70 % sobre todos los contactos del fichero (722).

PARA EMPEZAR

1. ¿Es lo mismo decir «me gusta» que «la compraría»? ¿Qué dato necesitarías para distinguirlo?
2. ¿Qué te diría el reparto de las ventas de desayuno por tipo de cliente que no te diga el total?
3. ¿Qué factores de La Despensa controla Nora y cuáles no?
4. ¿Por qué no sirve multiplicar los 722 contactos por el 70 % para saber cuántos tarros se venderán?



Producto y gama

3.1



Ventas y segmentos

3.2



Análisis interno y externo

3.3



DAFO y oportunidades

3.4



Demanda del nicho

3.5

3.1 Características y gama del producto

Un producto no es solo lo que se envasa: es todo lo que el cliente recibe al comprarlo.

Qué se analiza. Antes de comercializar un producto se describe con datos comprobables: qué es, de qué está hecho, cuánto pesa, cuánto dura, cómo se conserva, qué contiene, cómo se presenta y qué ofrece alrededor (información, servicio, garantía). Esa descripción es la **ficha de producto**, y todo lo que se dirá después en el argumentario, en la etiqueta y en la publicidad parte de ella.

Tres niveles. Un producto tiene un **núcleo** (la necesidad que cubre: desayunar algo rápido y rico), un **producto real** (lo que se compra: granola, tarro, etiqueta, marca) y un **producto ampliado** (lo que lo rodea: la fecha de elaboración, la suscripción, el trato del mostrador). La competencia suele copiar el segundo nivel; el tercero es más difícil de igualar.

Atributos. Se separan los **atributos físicos** (ingredientes, peso, envase), los **funcionales** (diez raciones, se guarda en un armario) y los **simbólicos** (artesano, de barrio). Los dos primeros se comprueban; el tercero se percibe y hay que cuidarlo para no prometer más de lo que se cumple.

Del atributo al beneficio. Un **atributo** es una característica del producto; un **beneficio** es lo que ese atributo hace por el cliente. «Diez raciones de 35 g» es un atributo; «sabes cuántos desayunos tienes en cada tarro» es el beneficio. El argumentario de la unidad 4 parte de esta traducción, pero solo vale si el atributo se puede comprobar.

Qué recoge la ficha. Además de lo físico, anota el origen de las materias primas, quién elabora, cómo se conserva una vez abierto, qué dice la etiqueta y qué precio tiene. La ficha lleva fecha y versión: si cambia la receta o el tarro, se hace una versión nueva y se conserva la anterior. Así, quien la lee sabe qué se vende, cuánto cuesta y de cuándo es el dato.

Tres preguntas para cada dato. ¿Se puede medir o comprobar? ¿Lo entiende quien compra? ¿Cambia la decisión de compra? «Cuatro meses de duración» pasa las tres pruebas si se ha validado; «sabor increíble» no pasa ninguna y se queda fuera de la ficha.

Quién usa la ficha. Olvido la consulta para elaborar y etiquetar; Adrián, para cargar el precio en la caja; Unai, para escribir el cartel y el mensaje; Nora, para decidir. Por eso la ficha es única y todos trabajan con la misma versión.

Tabla 1 · Ficha de producto PH-01 (16/02/2027)

Atributo	Dato
Denominación	Granola de avena con almendra y miel
Ingredientes	Avena, almendra, miel, aceite de oliva, canela

Atributo	Dato
Alérgenos	Gluten (avena) y frutos de cáscara (almendra)
Formato	Tarro de vidrio de 350 g; diez raciones de 35 g
Duración	Fecha de duración mínima: cuatro meses desde la elaboración (por validar)
Elaboración	Obrador de La Despensa, tandas semanales (Olvido)
Precio	6,00 € sin IVA; 6,60 € con IVA; 18,86 €/kg

Cómo se lee la ficha. Cada fila contesta una pregunta que hará el cliente o el inspector. Los 18,86 €/kg salen de dividir 6,60 € entre 0,350 kg; sirven para comparar con otros formatos. Si una fila no se puede comprobar, no entra en la ficha, y si cambia el dato, cambia la versión. Así la ficha de hoy no se confunde con la de dentro de seis meses.

La gama. La **gama** es el conjunto de productos que una empresa ofrece. Se describe con tres medidas: la **amplitud** (cuántas líneas hay: pan, bollería, kits, bebidas, conservas y, ahora, desayuno), la **longitud** (cuántos productos hay en total) y la **profundidad** (cuántas variantes tiene cada uno: tamaños, sabores). En el caso, «Primera Hora» abre una línea nueva con un solo producto; se puede ampliar en profundidad más adelante, pero no antes de comprobar la venta del primero.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) n.º 1169/2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, art. 21.1: los ingredientes que causan alergias o intolerancias se indican en la lista de ingredientes con referencia clara al anexo II y se destacan tipográficamente. Versión consolidada de 01/01/2018. Consulta la versión vigente. Comprueba: que la ficha, la etiqueta y el cartel digan lo mismo.

Un ejemplo de gama. La Despensa tiene hoy cinco líneas y 18 productos. Con «Primera Hora» sube a seis líneas y 19 productos: crece la amplitud y la longitud, pero no la profundidad, porque el desayuno tiene un solo tarro.

CLAVE · UN ATRIBUTO SIN PRUEBA ES UNA PROMESA

«Hecha cada semana» solo se escribe si hay una tanda con fecha; «artesana», solo si Olvido puede explicar cómo se elabora. Lo que no se prueba, no se afirma.

Producto y servicio. La suscripción mensual es un servicio ligado al producto: dos tarros al mes con entrega del sábado. Un servicio también tiene ficha, pero con otros atributos: horario, plazo, forma de baja y quién responde si algo falla. A diferencia del tarro, no se puede almacenar: se presta cuando se pide, y su calidad depende de las personas que lo prestan y del día en que se presta.

Ciclo de vida. Todo producto pasa por introducción, crecimiento, madurez y declive. «Primera Hora» está en introducción: se vende poco, se gasta en darlo a conocer y se aprende de las primeras compras. Saber en qué fase está cambia las decisiones: en introducción interesa probar y explicar; en madurez, defender el margen.



ACTIVIDADES

1. Escribe la ficha de producto de la suscripción SV-01 con sus atributos físicos, funcionales y simbólicos (dos tarros al mes, entrega del sábado de 11:00 a 14:00, sin permanencia, 10,80 € sin IVA).
2. Describe los tres niveles del producto «Primera Hora» y di cuál de ellos copiaría más fácilmente la cadena.
3. La gama de La Despensa tiene cinco líneas con 18 productos en total. Si «Primera Hora» añade una línea y un producto, calcula la amplitud y la longitud nuevas.

3.2 Actividad comercial y segmentos de clientes

Las ventas dicen qué ha pasado; los segmentos, a quién le ha pasado.

Datos que se analizan. El análisis de la actividad comercial reúne el **volumen** de ventas (cuánto), su **evolución** (cómo cambia), los **segmentos** (quién compra), el **perfil** de los clientes (cómo son), el **posicionamiento** del producto (qué lugar ocupa en la mente del cliente frente a los competidores) y lo que dicen distribuidores y clientes. Cada dato se calcula con su denominador. Las ventas se comparan siempre entre periodos iguales (semana con semana), sin IVA y con los mismos productos, para que nada distorsione la lectura. Una semana con festivo no se compara sin avisar.

Evolución. La **variación porcentual** compara dos periodos: (valor nuevo − valor anterior) ÷ valor anterior × 100. En las seis últimas semanas, las ventas de desayuno (sin IVA) han sido las de la tabla. La variación se calcula siempre sobre periodos de la misma duración, se escribe con su signo y se acompaña de las dos cifras de partida, para que quien la lea pueda comprobarla.

Tabla 2 · Ventas de desayuno por semana (04/01 a 13/02/2027)

Semana	Ventas
1 (04/01)	1.790,00 €
2 (11/01)	1.850,00 €
3 (18/01)	1.880,00 €
4 (25/01)	1.900,00 €

Semana	Ventas
5 (01/02)	1.960,00 €
6 (08/02)	1.960,00 €

Total: 11.340,00 € (media semanal de 1.890,00 €). De la semana 1 a la 6 la variación es (1.960 − 1.790) ÷ 1.790 = +9,50 %. La semana 5, la de apertura de la cadena, no cae: sube un 3,16 % respecto a la 4.

Segmentos. Un **segmento** es un grupo de clientes con necesidades y comportamientos parecidos. La **cuota** de cada segmento es su venta dividida por el total, y cada venta se asigna a un solo segmento para que sumen 100 %.

Tabla 3 · Ventas de desayuno por segmento (seis semanas)

Segmento	Ventas	Cuota
Vecinos de diario	4.536,00 €	40 %
Familias del sábado	3.402,00 €	30 %
Jóvenes de la web	1.134,00 €	10 %
Hogares con poco tiempo	2.268,00 €	20 %
Total	11.340,00 €	100 %

Perfil. Para cada segmento se anota cuándo compra, qué compra, cuánto gasta por visita y cómo llegó a la tienda. Los **hogares con poco tiempo** (parejas y familias que trabajan hasta tarde) compran kits y piden comodidad: son los más cercanos a un desayuno listo para llevar.

Posicionamiento. Se describe con dos ejes que importan al cliente, por ejemplo el precio y el grado de elaboración artesanal. Una granola industrial genérica ocupa la zona de precio bajo y producción en serie; «Primera Hora» se sitúa en precio más alto y elaboración semanal en el obrador. Un mapa de posicionamiento solo es válido si los ejes salen de lo que dicen los clientes, no de lo que se querría que dijeran.

Distribuidores y clientes. Se anotan las propuestas de los comercios que podrían revender y las sugerencias de la clientela. Aquí no se decide: se registran para tenerlas presentes.

CLAVE · SIN DENOMINADOR NO HAY PORCENTAJE

Toda cuota o variación dice sobre qué base se calcula. «El 20 %» no significa nada hasta que se sabe del total de qué y de qué periodo.

ACTIVIDADES

4. Calcula la variación de la semana 4 a la 5 y la media semanal de las seis semanas.
5. Si las ventas de «jóvenes de la web» subieran de 1.134,00 € a 1.360,80 €, ¿qué variación sería y cuál sería su nueva cuota sobre un total de 11.566,80 €?
6. Dibuja el mapa de posicionamiento con los ejes precio y grado artesanal y sitúa la granola industrial genérica, «Primera Hora» y un bol de granola de cafetería.

3.3 Análisis interno y externo

Antes de ver oportunidades, hay que saber qué puede hacer la empresa y qué le viene de fuera.

Análisis interno. Estudia lo que depende de la empresa: sus recursos (obrador, equipo, tienda, tienda en línea, fichero de clientes), su capacidad (cuántos tarros caben en una tanda semanal), sus costes, su imagen y su organización. Se pregunta: ¿qué hacemos bien?, ¿qué nos falta?

Análisis externo. Estudia lo que viene de fuera: el **entorno general** (economía, normas, hábitos, tecnología) y el **entorno competitivo** (competidores, proveedores, clientes, productos sustitutivos). Se pregunta: ¿qué cambia fuera?, ¿qué nos favorece y qué nos perjudica?



Tabla 4 · Diagnóstico de «Primera Hora» (16/02/2027)

Ámbito	Factor	Evidencia
Interno	Obrador propio con tandas semanales	Olvido hornea desde las 6:00
Interno	Capacidad limitada de horno	Una tanda por semana: dato de Itxaso
Interno	Fichero de 722 contactos	Briefing de la unidad 2 (540 con permiso)
Externo	Panadería-cafetería de cadena abierta	Apertura el 01/02/2027
Externo	Subida del precio de la avena	Tarifa del proveedor
Externo	Interés por lo artesano y de proximidad	Sugerencias y cata (en la tienda)

Cómo se redacta cada factor. Un factor es una frase con un dato: no «buena imagen», sino «350 titulares de tarjeta». Un factor sin evidencia se anota como hipótesis y no entra en el DAFO hasta que se compruebe.

Qué distingue lo interno de lo externo. Si la empresa puede cambiarlo con sus propias decisiones, es interno; si no, es externo. La subida del precio de la avena es externa (la empresa no la decide), pero el contrato con el proveedor sí es interno.

Fuentes. El análisis interno se apoya en tiques, costes y datos de capacidad; el externo, en las fuentes de la unidad 1: informe sectorial, estadística pública, observación de la competencia y normas.

EN TU SECTOR

Comercio: el análisis interno mira surtido, capacidad y personal; el externo, competencia y hábitos. **Servicios a empresas (Ruedalia):** el interno mira horas de taller y personas; el externo, el número de empresas del polígono y la competencia de otros talleres.

ACTIVIDADES

7. Clasifica en interno o externo: a) el horno solo da una tanda semanal; b) el supermercado de cadena a 300 m; c) la lista de correo; d) la subida del precio de la miel; e) la nueva normativa de etiquetado.
8. Añade tres factores más a la Tabla 4, cada uno con su evidencia, y márcalos como interno o externo.
9. Para el Plan Flota de Ruedalia, escribe dos factores internos y dos externos con evidencia.

3.4 DAFO y oportunidades de mercado

Un DAFO es una síntesis, no una lista: cada casilla lleva pocos factores y todos con evidencia.

Qué es. El **análisis DAFO** cruza lo interno con lo externo en cuatro casillas: **debilidades** y **fortalezas** (internas) y **amenazas** y **oportunidades** (externas). Las fortalezas y las oportunidades ayudan; las debilidades y las amenazas perjudican. Su utilidad no está en la lista, sino en lo que se decide con ella.

Tabla 5 · DAFO de «Primera Hora» (resumen)

	Ayudan	Perjudican
Internos	Fortaleza: obrador con tandas semanales y fecha en la etiqueta	Debilidad: una sola tanda semanal de horno
Externos	Oportunidad: interés por lo artesano y los desayunos en casa	Amenaza: cadena abierta el 01/02 y subida del precio de la avena

Reglas. 1) Interno o externo, no ambos: una casilla por factor. 2) Cada factor con su evidencia. 3) Máximo cinco factores por casilla, priorizados. 4) Una carencia de la empresa es una debilidad, nunca una oportunidad («falta de presupuesto» no es una oportunidad). 5) Una subida de costes externa es una amenaza, no una fortaleza.

Priorizar. No todos los factores pesan igual. Se puntúa cada uno por su **impacto** en el lanzamiento (de 1 a 3) y su **probabilidad** de pesar (de 1 a 3) y se ordenan por el producto. Los dos o tres primeros de cada casilla son los que se trabajan. Por ejemplo, la cadena abierta (impacto 3, probabilidad 3) pesa 9 y pasa por delante de la subida de la avena (impacto 2, probabilidad 3), que pesa 6.

Estrategias. Del cruce salen cuatro tipos de decisiones: **ofensivas** (fortaleza × oportunidad: usar el obrador para ofrecer algo artesano a los hogares con poco tiempo), **defensivas** (fortaleza × amenaza), **de refuerzo** (oportunidad × debilidad: ampliar la capacidad) y **de supervivencia** (debilidad × amenaza: evitar).

Oportunidades y nichos. Un **nicho de mercado** es un segmento pequeño con una necesidad que la oferta actual no cubre bien. Para elegir entre varios, se puntúan con criterios ponderados: tamaño del segmento (30 %), ajuste con el producto (40 %) y facilidad de llegar a él (30 %), con puntuaciones de 1 a 5.

Tabla 6 · Elección del nicho (puntuación ponderada)

Segmento	Tamaño 30 %	Ajuste 40 %	Acceso 30 %	Total
Vecinos de diario	5	3	4	3,90
Familias del sábado	4	4	4	4,00
Jóvenes de la web	2	3	3	2,70
Hogares con poco tiempo	3	5	5	4,40

Los **hogares con poco tiempo** obtienen 4,40: es el nicho que se elige. El peso del «ajuste» (40 %) se justifica porque el desayuno listo para llevar resuelve justo su problema. Son puntuaciones de juicio, que se contrastan con datos.

ACTIVIDADES

10. Clasifica en el DAFO: a) «350 titulares de tarjeta»; b) «el supermercado de cadena ofrece desayunos»; c) «no hay persona para atender el teléfono»; d) «crece el interés por lo artesano»; e) «la avena sube de precio».
11. Calcula el total ponderado de un segmento con puntuaciones 4, 3 y 5 y pesos 30 %, 40 % y 30 %. ¿Qué lugar ocuparía en la Tabla 6?
12. Escribe una estrategia ofensiva y una defensiva para «Primera Hora» a partir de la Tabla 5.

3.5 Estimar la demanda de un nicho

Lo que la gente dice que hará suele ser más de lo que acaba haciendo.

Intención y compra. La **intención declarada** es el porcentaje de personas que dicen que comprarían un producto; la **compra real** es el porcentaje que acaba comprando. Casi siempre la primera supera a la segunda, porque decir «sí» no cuesta nada: ni dinero, ni esfuerzo, ni compromiso. Por eso una cata o una encuesta informan del interés, no de las ventas, y solo las ventas reales confirman la demanda. Por eso la intención se corrige con un **coeficiente de descuento**, que se elige con prudencia y se declara.

Procedimiento. 1) Se calcula la intención en la muestra (42 de 60 = 70,00 %). 2) Se aplica el descuento (50 %: se resta la mitad, 35,00 %). 3) Se define el **universo del nicho**: las personas a las que se podría llegar (aquí, como máximo, los 722 del fichero). 4) Se obtiene el número de **compradores potenciales**. 5) Se multiplica por la frecuencia de compra para llegar a las unidades.

Tabla 7 · Simulación de demanda sobre el fichero (escenario máximo del nicho)

Paso	Cálculo	Resultado
Intención declarada	42 ÷ 60	70,00 %
Intención corregida	70,00 % × 50 %	35,00 %
Compradores potenciales	722 × 35,00 %	253
Tarros al mes (1,2 por comprador)	253 × 1,2	303,6 (≈ 304)
Tarros en tres meses	303,6 × 3	910,8 (≈ 911)

Por qué se corrige. Quien responde en una cata acaba de probar el producto, está de buen humor y no gasta nada al decir «sí». En la tienda, en cambio, compara el precio, recuerda cuánto tiene en casa y decide con prisa. Un descuento más alto es más prudente; uno más bajo, más optimista: ninguno es «el correcto», pero todos se justifican.

Qué supone cada dato. El 50 % de descuento y la frecuencia de 1,2 tarros al mes son **supuestos didácticos**, no tasas contrastadas: se escriben como tales y se prueban con ventas reales. La estimación no es una promesa de ventas, sino un orden de magnitud.

Límites. La cata tuvo 60 personas que ya estaban en la tienda: no son una muestra del barrio. El resultado es un escenario sobre el fichero, no una estimación representativa de la clientela ni de la población. Y la base de 722 es el fichero maestro: no incluye a quien no figura en él.

CLAVE · APLICA LA INTENCIÓN AL UNIVERSO CORRECTO

722 × 70 % = 505 sería un error doble: usa la intención sin corregir y la aplica a todos los contactos. Incluso 253 es un techo mientras no se sepa cuántos de los 722 son hogares con poco tiempo.

Sensibilidad. Para ver el riesgo se repite el cálculo con otro descuento. Con un descuento del 60 %, la intención sería 28,00 % y los compradores 202; con uno del 40 %, 42,00 % y 303. La horquilla (202 a 303 compradores) es la que se maneja en la decisión: se pide la primera tanda pensando en la cifra baja y se deja margen para la alta. Cuando lleguen las ventas reales de las primeras semanas, el supuesto se corrige y la estimación se rehace.

ACTIVIDADES

13. Repite la estimación con 36 de 60 personas dispuestas a comprar, un descuento del 50 % y los 722 contactos. ¿Cuántos compradores y cuántos tarros al mes con 1,2 por comprador?
14. Calcula la estimación con un descuento del 60 % y una frecuencia de 1,0 tarros al mes. Compárala con la de la Tabla 7.
15. Explica por qué la cata no permite concluir cuántos tarros venderá la tienda en el barrio.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Ficha, DAFO y demanda de «Primera Hora»

Caso ficticio. Martes 16 de febrero de 2027. Con la cata del sábado 13/02 hecha, Nora pide saber si hay mercado y para quién. Tu equipo prepara la ficha, el DAFO y la estimación de demanda.

Paso 1. La ficha y las ventas. Ficha PH-01 con atributos comprobables (tarro de 350 g, diez raciones, cinco ingredientes y alérgenos). Ventas de desayuno por segmento: 4.536,00 + 3.402,00 + 1.134,00 + 2.268,00 = **11.340,00 €**, es decir, 40 %, 30 %, 10 % y 20 %.

Paso 2. El DAFO. Se separan los factores internos de los externos y se priorizan: una fortaleza, una debilidad, dos oportunidades y dos amenazas con evidencia.

Casilla	Factor	Evidencia
Fortaleza	Obrador con tandas semanales	Tanda de Olvido
Debilidad	Una tanda semanal de horno	Dato de Itxaso
Oportunidad	Interés por lo artesano y los desayunos en casa	Cata y sugerencias
Oportunidad	Hogares con poco tiempo piden un desayuno listo	Fichas de la cata y sugerencias
Amenaza	Cadena abierta el 01/02	Observación del 02/02
Amenaza	Subida del precio de la avena	Tarifa del proveedor

Paso 3. El nicho. La matriz ponderada da 4,40 a los hogares con poco tiempo, frente a 4,00 de las familias del sábado, 3,90 de los vecinos de diario y 2,70 de los jóvenes de la web.

Paso 4. La demanda. En la cata, 42 de 60 dijeron que sí (70,00 %); con un descuento del 50 %, la intención es 35,00 %. Sobre los 722 contactos (escenario máximo): 722 × 35,00 % = 252,7, es decir, **253** compradores, 303,6 (**304**) tarros al mes y 910,8 (**911**) en tres meses.

RESULTADO

Nicho elegido: hogares con poco tiempo (4,40 puntos). Demanda estimada: 253 compradores potenciales, 304 tarros al mes y 911 en tres meses, con el descuento del 50 % declarado como supuesto. No se usa el 70 % sin corregir.

Paso 5. Los límites. La cata reunió a 60 personas que ya estaban en la tienda, así que la cifra de 253 compradores es un escenario sobre el fichero, no una estimación representativa del barrio. El descuento del 50 % y la frecuencia de 1,2 son supuestos que se revisarán con las ventas.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué se aplica el descuento a la intención? b) ¿Qué cambiaría si el universo fueran 600 contactos? c) ¿Qué revisarías si las cuotas de la Tabla 3 no sumaran 100 %?

PRÁCTICA

El nicho de empresas del Plan Flota de Ruedalia

Caso ficticio. Txema y Ousmane sondean a 20 empresas del polígono (muestra no aleatoria): 9 muestran interés por el Plan Flota (revisión mensual de las bicicletas de empresa en sus instalaciones, 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA). El fichero maestro de empresas tiene 57 empresas únicas. Una empresa media tendría 6 bicicletas.

Encargo. 1) Calcula la intención declarada. 2) Aplica el mismo descuento del 50 % y estima las empresas potenciales sobre las 57. 3) Estima las bicicletas y la facturación mensual a 22,00 € por bicicleta y mes. 4) Redacta el DAFO del Plan Flota con un factor por casilla y su evidencia. 5) Anota una matriz de dos oportunidades con tres criterios ponderados.

Plantilla LPS-P03 · Demanda y oportunidades del Plan Flota

Campo	Tu respuesta
Datos de partida y supuestos	
Intención declarada y corregida	
Empresas, bicicletas y facturación mensual	
DAFO (un factor por casilla y evidencia)	
Matriz ponderada de oportunidades	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Intención y descuento escritos como supuestos.
☐ Redondeo al entero de empresas.
☐ Bicicletas por empresa explicadas.
☐ Cada factor del DAFO con su evidencia.
☐ Pesos de la matriz que suman 100 %.
☐ Una incidencia anotada con su corrección.

LECTURA Y DEBATE

El nicho que no estaba en el mapa



Relato ficticio. Orestes dirigía una pequeña fábrica de zumos de fruta y creía conocer a su cliente: familias con niños que compraban en el supermercado. Cuando pidió a su administrativo un análisis de las ventas por tienda, apareció algo que no esperaba: una de cada cinco ventas se hacía en tiendas de barrio cercanas a gimnasios, y casi todas en fin de semana.

Esa mañana, en la zona de preparación, la responsable de producción sostenía una etiqueta recién impresa mientras el administrativo, con una carpeta de albaranes y una lista con filas marcadas en verde, le enseñaba cuáles eran. Al fondo, una operaria pesaba producto en la báscula. «Esto puede ser un nicho —dijo el administrativo—: poca gente, mucha necesidad y quizá nadie lo atiende como ellos quieren».

Orestes no se lanzó a producir. Primero probó un formato pequeño en cuatro de esas tiendas durante un mes y anotó cuántas botellas se vendían por visita. Solo cuando vio que se repetía, encargó los envases.

Preguntas. 1) ¿Qué dato de las ventas reveló el nicho? 2) ¿Qué prueba hizo Orestes antes de invertir y por qué es mejor que preguntar a la clientela? 3) ¿Qué harías para comprobar si ese nicho es estable?

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA por el tamaño del mercado de granolas y por el DAFO de «Primera Hora». Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El mercado de granolas en España mueve 1.200 millones de euros y crece un 9 % al año. En vuestro DAFO, anota como fortaleza que la avena haya subido de precio, y como oportunidad vuestra falta de presupuesto, porque os obliga a ser creativos.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con lo que has aprendido en los apartados 3.3 y 3.4 y escribe la respuesta corregida que darías a Unai: pide la fuente de la cifra y descártala si no la hay, y reclasifica cada punto del DAFO como interno o externo, ayuda o perjuicio. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA: trabaja con este recuadro.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica la diferencia entre el producto real y el producto ampliado con un ejemplo de «Primera Hora» y di cuál de los dos es más fácil de copiar por la competencia.
17. ¿Qué son la amplitud, la longitud y la profundidad de una gama?
18. ¿Por qué se calcula la cuota de un segmento con su denominador? Pon un ejemplo con la Tabla 3 y explica qué pasaría si se usara otra base.
19. Enuncia tres reglas para redactar un DAFO y señala cuál incumple «falta de presupuesto» como oportunidad. Escribe la versión correcta del factor y dónde se coloca.

Aplica

20. Variante del caso: el ajuste del segmento «familias del sábado» sube a 5 en la matriz de nicho. Recalcula su total y di si cambia el nicho elegido.
21. Con 45 de 60 personas dispuestas a comprar y un descuento del 40 %, calcula la intención corregida, los compradores sobre 722 contactos y los tarros al mes a 1,2.
22. Prepara la ficha de producto de una variante de «Primera Hora» de 200 g al mismo precio por kilo (18,86 €/kg). Calcula el precio de venta con IVA, redondeado al céntimo, y el precio por kilo que resulta; explica la diferencia.

Investiga

23. Busca una estadística pública sobre hábitos de desayuno de los hogares. Anota la fecha de consulta, el ámbito, un dato aplicable al nicho y qué no permite concluir. Explica en dos líneas cómo lo usarías para mejorar un supuesto de la estimación de demanda.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 3 · FICHA DE PRODUCTO, DAFO Y DEMANDA

Redacta la ficha de tu producto simulado, un DAFO priorizado (máximo cinco puntos por cuadrante, cada uno con su evidencia) y una estimación de demanda con la intención declarada corregida. Guarda el archivo como UD03_L03_demanda_v01. Indica qué nicho eliges y por qué, con una matriz de tres criterios y sus pesos, y anota en una línea el supuesto que más pesa en tu estimación y cómo lo comprobarás con ventas reales. **Comprueba tu dosier:** cada factor interno o externo con dato; los pesos suman 100 %; la intención se corrige y el descuento se declara como supuesto; hay un límite de la estimación escrito; otra persona ha revisado los cálculos.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: DAFO y demanda de «Primera Hora» (versión 0.1)

Documento ficticio de La Despensa de Nora, S.L., preparado por Unai el miércoles 17/02/2027. Contiene **cuatro errores**. Nora lo ha recibido con el DAFO y la estimación de demanda y debe decidir con él la primera tanda: antes de aprobarlo, lo revisa contigo.

N.º	Apartado	Contenido
1	DAFO	14 factores en cuatro casillas, sin priorizar ni evidencias
2	Oportunidades	«Falta de presupuesto para publicidad»
3	Amenazas	«Subida del precio de la avena», situada como fortaleza
4	Demanda	722 × 70 % = 505 compradores
5	Cuotas	Vecinos 40 %, familias 30 %, jóvenes 10 % y hogares con poco tiempo 20 %

Encargo. Señala los cuatro errores, explica cada uno con lo que has aprendido en la unidad y reescribe las líneas afectadas. **Para pensar:** ¿qué dato añadirías a la línea 5 para que las cuotas se puedan comprobar? Explica también qué consecuencia tendría para la compra de la primera tanda dejar el error de la línea 4 sin corregir.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. El producto ampliado de «Primera Hora» incluye...
a) el tarro de vidrio.
b) la fecha de elaboración en la etiqueta y la suscripción.
c) los ingredientes.

2. Una gama con cinco líneas tiene una amplitud de...
a) 5.
b) 18.
c) 10.

3. La variación de las ventas semanales entre 1.900,00 € y 1.960,00 € es...
a) 3,16 %.
b) 6,00 %.
c) 60,00 %.

4. La cuota de «hogares con poco tiempo» (2.268,00 € de 11.340,00 €) es...
a) 10 %.
b) 20 %.
c) 30 %.

5. «El supermercado de cadena a 300 m» es un factor...
a) interno.
b) externo.
c) ni uno ni otro.

6. En un DAFO, «falta de presupuesto» es una...
a) oportunidad.
b) debilidad.
c) amenaza.

7. La puntuación ponderada de un nicho con 3, 5 y 5 y pesos 30 %, 40 % y 30 % es...
a) 4,40.
b) 4,00.
c) 13,00.

8. La intención corregida con 70,00 % y un descuento del 50 % es...
a) 35,00 %.
b) 20,00 %.
c) 70,00 %.

9. Los compradores potenciales de 722 contactos con una intención del 35,00 % son...
a) 505.
b) 253.
c) 722.

10. Una estimación de demanda basada en una cata en la tienda es...
a) una previsión exacta de las ventas de todo el barrio.
b) un orden de magnitud para los clientes de la tienda, con supuestos declarados y revisables con ventas reales.
c) una garantía de ventas que permite encargar sin riesgo.

Ya sé...

- ☐ describir un producto y su gama con datos comprobables.
- ☐ calcular variaciones y cuotas con su denominador.
- ☐ separar el análisis interno del externo.
- ☐ redactar un DAFO priorizado y elegir un nicho con una matriz ponderada.
- ☐ estimar la demanda corrigiendo la intención declarada y declarando los supuestos.
- ☐ explicar los límites de una estimación basada en una cata y proponer cómo contrastarla con ventas reales.



UNIDAD 4

El argumentario de ventas y las objeciones

Bloque 2 · Preparar la presentación a la red de ventas

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir argumentos comprobables de adjetivos sin prueba y ordenarlos en característica, ventaja y beneficio.
- Elaborar un argumentario según el producto, el cliente y el canal, con puntos fuertes y débiles.
- Comparar con la competencia de forma objetiva, verificable y fechada, sin nombrar marcas (criterio del libro).
- Prever objeciones y tratarlas con una técnica de refutación y una prueba.
- Adaptar el argumentario a la venta en línea y recoger las mejoras que piden clientes y distribuidores.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 23 de febrero de 2027. Antes de presentar «Primera Hora» a la red de ventas, Nora quiere un argumentario único. Olvido habla de «lo bien que sabe», Unai de «lo sana que es» e Itxaso de los costes. En la cata del sábado 13/02 varias personas dijeron «es cara».

- Cada persona del equipo vendería el tarro con un argumento distinto.
- Nadie ha anotado qué se puede probar y qué no: «sabe bien» es una opinión; «hecha cada semana con fecha en la etiqueta» es un dato.
- El tarro cuesta 6,60 € con IVA (18,86 €/kg) y la granola industrial genérica, 12,00 €/kg (a 09/02/2027).

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué diferencia hay entre «es sana» y «lleva avena, almendra, miel, aceite de oliva y canela»? ¿Cuál se puede comprobar?
2. Si un cliente dice «es cara», ¿qué dato necesitarías para contestarle sin discutir?
3. ¿Por qué un argumento que convence a un hogar no sirve igual para una cafetería que revende?
4. ¿Se puede decir que tu producto es mejor que el de otra empresa? ¿En qué condiciones?



Argumentos

4.1



Argumentario

4.2



Diferenciación

4.3



Objeciones

4.4



Venta en línea y mejoras

4.5

4.1 Argumentos y tipos de argumentos

Un argumento es una razón que el cliente puede comprobar; un adjetivo, no.

Qué es un argumento. Un **argumento de ventas** es una razón, apoyada en un dato, que explica por qué conviene comprar. «Hecha cada semana en el obrador, con la fecha en la etiqueta» es un argumento; «riquísima» es una opinión. Sirve para decidir quien escucha y para defender la venta quien la hace.

Característica, ventaja y beneficio. Un argumento sólido se construye en tres pasos. La **característica** es lo que el producto es o tiene («tarro de vidrio de 350 g»). La **ventaja** es lo que esa característica permite («se cierra bien y se guarda en un armario»). El **beneficio** es lo que gana el cliente («sabe cuántos desayunos tiene en el tarro»).

Cómo se redacta. Se parte de la característica comprobada y se pregunta «¿y eso qué permite?» hasta llegar a lo que le importa a quien compra. Si no se puede completar la cadena, el argumento está incompleto o la característica no sirve para vender.

Dónde se buscan los argumentos. En la ficha de producto de la unidad 3, en la etiqueta, en lo que Olvido hace en el obrador y en lo que dicen los clientes. Se anota cada dato con su origen: si no se sabe de dónde sale, no se usa. Los argumentos del equipo («es de lo mejor que he probado») se descartan si no llevan dato.

Cuántos argumentos. Un producto no necesita veinte, y menos aún si el equipo debe recordarlos: bastan cinco o seis argumentos buenos, ordenados por lo que más le importa al cliente. Se empieza por el que más pesa y se guardan los demás para cuando el cliente pregunte.

Tabla 1 · Tres argumentos de «Primera Hora» en tres columnas

Característica	Ventaja	Beneficio
Tanda semanal del obrador con fecha en la etiqueta	Se sabe cuándo se elaboró	Compras algo reciente y puedes comprobarlo
Diez raciones de 35 g en cada tarro	La ración es siempre de 35 g	Sabes cuántos desayunos tienes
Tarro de vidrio de 350 g	Se cierra y se guarda sin otro envase	Se guarda en casa o en la oficina

Tipos de argumentos. Según su apoyo, los argumentos son **racionales** (datos: peso, precio por ración, duración), **de prueba** (algo que se puede ver o probar: una muestra, la etiqueta), **de autoridad** (lo respalda un tercero fiable: un análisis, una norma) y **emocionales** (apelan a lo que el cliente siente: el trato del barrio). Los emocionales funcionan mejor cuando van junto a un dato.

Qué no se puede decir. Un argumento no puede engañar ni callar lo que el cliente necesita saber para decidir. Tampoco puede atribuir a un alimento la capacidad de prevenir o curar enfermedades.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) n.º 1169/2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, art. 7: la información alimentaria no induce a error, es precisa, clara y fácil de comprender, y no atribuye a ningún alimento la propiedad de prevenir, tratar o curar una enfermedad; las reglas valen también para la publicidad y la presentación. Versión consolidada de 01/01/2018. Consulta la versión vigente. Comprueba: que cada frase del argumentario tenga algo que la pruebe.

Superlativos y absolutos. «La mejor», «la única», «para todos» son afirmaciones que casi nunca se pueden probar. Si no hay estudio, dato o comparación que las respalde, se sustituyen por un hecho comprobable: «elaborada cada semana», «cinco ingredientes». Se sustituyen por un dato: en vez de «la mejor», «hecha cada semana, con la fecha en la etiqueta».

Si no hay dato que la sostenga, la frase no se escribe.

PARA SABER MÁS

En venta se suele decir que hay que hablar de «vender beneficios y no características»: el cliente compra lo que el producto hace por él. Pero un beneficio sin característica que lo sostenga es una promesa, y una característica sin beneficio es un dato que nadie entiende.

CLAVE · ARGUMENTO = DATO + PARA QUÉ SIRVE

Si afirmas un hecho y no puedes señalar el dato que lo sostiene, no es un argumento: es un adjetivo. Una opinión puede decirse, como opinión.



ACTIVIDADES

1. Convierte «es muy rica y sana» en dos argumentos comprobables de «Primera Hora» y señala el dato que sostiene cada uno.
2. Completa la cadena característica-ventaja-beneficio de «diez raciones de 35 g» para una familia y para una persona que come sola.
3. Clasifica por tipo (racional, de prueba, de autoridad o emocional): a) «cuatro meses de duración mínima»; b) «el trato de siempre del barrio»; c) «puedes probarla en el mostrador»; d) «la etiqueta indica los alérgenos según la norma».

4.2 Argumentario según producto, cliente y canal

El mismo producto se explica de tres maneras según quién escucha y dónde.



Qué es un argumentario. El **argumentario de ventas** es el documento que reúne, ordenados, los argumentos que se usan para vender un producto, las pruebas que los sostienen, las respuestas a las objeciones y lo que no se debe decir. Lo usa toda la red de ventas, de modo que todas las personas hablen del producto en los mismos términos.

Qué contiene. Un buen argumentario incluye: el producto y su ficha, el cliente al que se dirige, los argumentos principales con su prueba, los **puntos fuertes** y los **puntos débiles**, las objeciones previsibles con su respuesta y las frases que se evitan.

Cómo se organiza. El argumentario cabe en pocas páginas y se ordena por la pregunta que hace el cliente: qué es, para quién, por qué comprarlo, cuánto cuesta y qué pasa si algo falla. Cada respuesta enlaza con un dato de la ficha de producto, de modo que quien lo consulta encuentra la prueba sin buscarla.

Quién lo usa. Lo usan quienes atienden en la tienda, quien gestiona la web, el reparto a comercios y, en la unidad siguiente, la red que presenta el producto fuera.

Puntos débiles. Se escriben con la misma honestidad que los fuertes. Un punto débil no se esconde: se conoce para responder antes de que el cliente lo descubra. En «Primera Hora» hay dos: contiene gluten (avena) y su precio por kilo es más alto que el de una granola industrial genérica.

Tabla 2 · Puntos fuertes y débiles de «Primera Hora»

Punto	Dato	Cómo se trata
Fuerte	Tanda semanal con fecha en la etiqueta	Se muestra la etiqueta
Fuerte	Cinco ingredientes en la receta	Se enseña la lista
Débil	Contiene gluten (avena) y frutos de cáscara (almendra)	Se dice y se escribe antes de comprar
Débil	18,86 €/kg frente a 12,00 €/kg de una granola industrial genérica	Se explica por ración y por datos comprobables

Según el cliente. Cada cliente compra por una razón distinta. El **hogar con poco tiempo** busca comodidad y desayuno resuelto; la **persona de oficina**, un formato que se lleve y se guarde; el **comercio que revende**, margen, rotación y duración en balda.

Tabla 3 · El mismo producto, tres clientes

Cliente	Qué le importa	Argumento principal
Hogar con poco tiempo	Rapidez y orden	Diez raciones de 35 g siempre iguales
Persona de oficina	Llevarlo y guardarlo	Tarro de vidrio que se cierra y se guarda
Comercio que revende	Margen y duración	Cuatro meses de duración mínima y 12 + 1

Según el canal. En la tienda se puede probar y oler; en la web solo se ve y se lee, de modo que la ficha, la foto y la etiqueta deben decirlo todo (alérgenos y precio incluidos); en un comercio que revende, el argumento lo da la hoja de precios y la persona que atiende. Un argumento que depende de la degustación no sirve tal cual en la web: se sustituye por un formato de prueba.

Según el producto. Un producto que se consume (la granola) se vende con prueba y repetición; un servicio (la suscripción) se vende con condiciones claras: qué se recibe, cuándo, cuánto cuesta y cómo se da de baja.

EN TU SECTOR

Comercio: pesa el argumento de prueba (la muestra en el mostrador) y el del precio por unidad. **Servicios a empresas (Ruedalia):** pesan la confianza, la rapidez de respuesta y las condiciones por escrito: sin muestra que probar, el argumento es la garantía y la referencia.

ACTIVIDADES

4. Escribe el argumento principal de «Primera Hora» para un gimnasio que la revende y otro para una familia. Indica la prueba que lo sostiene.
5. Añade a la Tabla 2 un punto fuerte y un punto débil de la suscripción SV-01 con su dato y cómo se trata.
6. Explica por qué un argumento basado en «pruébala» no sirve en la web y propón dos sustitutos.

4.3 Diferenciación frente a la competencia

Diferenciarse no es hablar mal de otro: es decir con datos en qué se es distinto.

Qué es. La **diferenciación** es lo que hace que un producto no se confunda con otro y que el cliente tenga una razón para elegirlo. Puede estar en el producto (ingredientes, elaboración), en el servicio (fecha en la etiqueta, suscripción), en el precio o en la proximidad. Una diferencia solo cuenta si el cliente la nota y le importa: que el obrador tenga una máquina especial no es una diferencia para quien compra, pero la fecha de elaboración sí.

Cómo se compara. Se compara lo que se puede medir y es lo mismo: precio por kilo y por ración. Con los datos de la tienda (consulta del martes 09/02/2027, anotados por Adrián): «Primera Hora» cuesta 6,60 € por 350 g, es decir, 18,86 €/kg; una granola industrial genérica cuesta 12,00 €/kg.

Tabla 4 · Precio por kilo y por ración de 35 g (con IVA, 09/02/2027)

Producto	Precio por kilo	Precio por ración
«Primera Hora»	18,86 €	0,66 €
Granola industrial genérica	12,00 €	0,42 €
Diferencia	6,86 €	0,24 € (+57,14 %)

Cómo se lee la diferencia. La ración de «Primera Hora» cuesta 24 céntimos más: un 57,14 % sobre los 0,42 €. Ese dato no se oculta; se acompaña de lo que el cliente recibe a cambio y que se puede comprobar: tanda semanal, fecha en la etiqueta y cinco ingredientes. Para quien compra cada semana, el precio por ración dice más que el precio del tarro.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de Competencia Desleal, art. 10: la comparación pública es lícita si los bienes tienen la misma finalidad, es objetiva sobre características esenciales, pertinentes, verificables y representativas (el precio puede ser una), no presenta los bienes como imitaciones de otros con marca protegida y no engaña ni denigra. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente. Comprueba: que cada comparación lleve su fecha y su fuente.

Lo que no se hace. No se denigra («su producto es peor»), no se compara lo que no es comparable y no se usa un precio sin fecha: puede quedar falso cuando cambie. Por criterio editorial, el libro compara con «una granola industrial genérica», no con una marca.

ACTIVIDADES

7. Calcula el precio por kilo y por ración de 35 g de una granola de 500 g a 9,90 € con IVA y compáralo con «Primera Hora».
8. Reescribe la frase «Somos mucho mejores y más baratos que la cadena» para que sea una comparación lícita: objetiva, con dato y con fecha.
9. Elige dos diferencias de «Primera Hora» (producto, servicio o cercanía) para la persona de oficina y justifica por qué descartas la tercera.

4.4 Objeciones: técnicas de refutación

Una objeción no es un rechazo: es una duda que pide una respuesta.

Qué es una objeción. Una **objeción** es una razón que el cliente expone para no comprar todavía. Casi siempre esconde una duda o una necesidad no cubierta. Quien la recibe como un ataque discute; quien la recibe como información, responde y suele cerrar la venta.

Tipos. Las objeciones más frecuentes se agrupan en cuatro: de **precio** («es cara»), de **producto** («¿lleva gluten?»), de **momento** («ya compraré otro día») y de **confianza** («ya tengo mi tienda de siempre»). Prever las objeciones permite preparar la respuesta con su prueba.

Cuatro pasos. La técnica básica de refutación tiene cuatro pasos: **escuchar** sin interrumpir, **reformular** lo que se ha entendido, **argumentar** con un dato comprobable y **confirmar** que la respuesta resuelve la duda.

Tabla 5 · «Es cara» en cuatro pasos

Paso	Frase	Qué se consigue
Escuchar	«Cuéntame: ¿con qué la comparas?»	Se sabe cuál es la referencia del cliente
Reformular	«Entiendo que 6,60 € te parece más que otras granolas»	El cliente se siente oído
Argumentar	«Cada ración sale a 0,66 €, 24 céntimos más que una industrial genérica, y la tuya lleva fecha de esta semana»	Se pasa del tarro a la ración y se aporta prueba
Confirmar	«¿Ese margen te parece razonable por una tanda de esta semana?»	Se comprueba si la duda está resuelta

Una objeción, una prueba. La respuesta mejor es la que lleva algo que se puede ver: la etiqueta, la hoja de precios, una muestra. Una respuesta sin prueba suena a frase de vendedor; con prueba, el cliente puede comprobarla él mismo y decide con confianza.

Tabla 6 · Objeciones previstas para la presentación a la red

Objeción	Tipo	Respuesta y prueba
«Es cara»	Precio	0,66 € por ración frente a 0,42 €; tanda de la semana (etiqueta)
«¿Lleva gluten?»	Producto	Sí, avena; lista de ingredientes con el alérgeno destacado
«Ya vendo otra granola»	Confianza	Fecha de elaboración y 12 + 1 (hoja de precios)
«¿Y si no se vende?»	Confianza	Pedido de 12 tarros y reposición los jueves; devolución solo si se pacta

Otras técnicas. Además de los cuatro pasos hay técnicas que se combinan: **preguntar** para entender la duda, **dar la razón y matizar** («tienes razón en que cuesta más; ahora te explico por qué»), **comparar** con un dato, **ofrecer una prueba** (una muestra) y **reducir el riesgo** (formato pequeño, sin permanencia en la suscripción).

Un diálogo corto. Para ver los cuatro pasos juntos:

- Cliente: «Seis con sesenta por un tarro me parece mucho.»
- Dependienta: «Entiendo que lo comparas con otras granolas. ¿Con cuál?» (escucha)

- Cliente: «Con la del supermercado, que cuesta menos.»
- Dependienta: «Es decir, que el precio por kilo te parece alto. Cada ración de esta sale a 0,66 €, 24 céntimos más, y lleva la fecha de esta semana. ¿Te sirve?» (reformula, argumenta y confirma)

Lo que no se hace. No se discute, no se descalifica al cliente, no se promete lo que no se puede cumplir y no se rebaja el precio para evitar la objeción sin haberla entendido.

Cuando no se sabe la respuesta. Se dice «lo compruebo y te contesto» y se anota la duda. Inventar una respuesta es peor que no darla: si luego resulta falsa, el argumentario entero pierde credibilidad y la tienda puede responder por lo que se dijo.

La objeción sincera. Si la duda es cierta (contiene gluten), se reconoce: «Sí, lleva avena; mira la etiqueta». Nunca se cambia una objeción real por una frase hecha.

Objeciones y dudas de comercios. Un comercio que revende pregunta por su margen, por la duración en balda y por la reposición. La respuesta combina cifras (12 + 1, cuatro meses) y condiciones por escrito (entrega los jueves de 11:30 a 13:30).

CLAVE · ESCUCHAR ANTES DE RESPONDER

La refutación empieza por escuchar y termina por confirmar. Una respuesta correcta a una duda que no era la del cliente sigue siendo una mala respuesta.

ACTIVIDADES

10. Aplica los cuatro pasos a «ya tengo una tienda de siempre» y escribe una frase por cada paso.
11. Clasifica en precio, producto, momento o confianza: a) «¿tiene gluten?»; b) «ya la probaré otro día»; c) «seis con sesenta es mucho»; d) «no conozco esta marca».
12. Un cliente pregunta si «Primera Hora» sirve para celíacos. Escribe la respuesta correcta y explica por qué no se puede improvisar.

4.5 Argumentario online y mejoras de la red de ventas

En la web no hay vendedor: el argumento tiene que estar escrito y bien colocado.

Qué cambia en línea. En la tienda, quien vende puede escuchar y adaptar. En la web, el cliente decide solo con lo que lee y ve: la ficha, la foto, el precio y las condiciones. El **argumentario online** se escribe de antemano y trata las objeciones antes de que se formulen.

Qué debe figurar. La oferta en línea muestra quién vende, las características esenciales y el precio final completo con impuestos, y en los productos con cantidad, el precio por kilo. Las condiciones de entrega, recogida, duración y baja de la suscripción se escriben antes de pulsar comprar.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, art. 20: las prácticas que incluyan características y precio de un bien o servicio contienen al menos la identidad del empresario, las características esenciales y el precio final completo con impuestos, desglosando incrementos o descuentos y gastos adicionales. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente. Comprueba: que el precio final con impuestos figure en la oferta (el precio por kilo viene del Real Decreto 3423/2000).

Objeciones en línea. Las dudas típicas son «no puedo probarla», «¿cuánto tarda?», «¿y si no me gusta?». Se responden en la propia página: formato de prueba, plazos de entrega, forma de contacto y cómo darse de baja.

Opiniones de clientes. Las valoraciones ayudan si son reales. No se inventan, no se pagan sin decirlo y no se borran las negativas solo por serlo: una opinión falsa convierte el argumento en un engaño.

De las quejas a las mejoras. El argumentario no es un documento cerrado. Las **objeciones, quejas, reclamaciones y sugerencias** de clientes y comercios son la mejor información para mejorarlo y para mejorar la propia red de ventas: si tres comercios piden un formato de prueba, se estudia.

Tabla 7 · De la sugerencia a la mejora

Dato recogido	Quién lo dice	Mejora propuesta
«Un formato para probar»	Clientela de la tienda	Estudiar un tarro pequeño
«Una ración individual»	El gimnasio	Valorar un sobre de una ración
«No sé si lleva frutos secos»	Dos clientes	Resaltar los alérgenos en cartel y etiqueta

Cómo se registran. Cada dato lleva fecha, quién lo dice, qué pide y qué se decide. Las mejoras que se aprueban se incorporan al argumentario y, si procede, a las acciones promocionales.

PARA SABER MÁS

Un argumentario se revisa cada vez que cambia un precio, una receta, una norma o lo que dicen los clientes. Se guarda con versión y fecha, igual que el briefing de la unidad 2.

ACTIVIDADES

13. Escribe cuatro frases para la página de «Primera Hora» que respondan a «no puedo probarla»: una de prueba, una de plazo, una de contacto y una de baja de la suscripción.
14. Clasifica en queja, sugerencia o reclamación y propón una mejora: a) «el tarro llegó con la tapa floja»; b) «poned un formato más pequeño»; c) «quiero que me devuelvan el dinero del segundo tarro».
15. Redacta una norma de tres líneas para registrar las sugerencias de la clientela: qué se anota, quién lo anota y cuándo se revisa.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Argumentario de «Primera Hora»

Caso ficticio. Martes 23 de febrero de 2027. Antes de presentar el producto a la red de ventas, Nora pide un argumentario único. Tu equipo lo prepara.

Paso 1. Seis argumentos. Cada uno con su característica, ventaja y beneficio:

N.º	Característica	Ventaja	Beneficio
1	Tanda semanal con fecha en la etiqueta	Se sabe cuándo se elaboró	Producto reciente comprobable
2	Receta de cinco ingredientes	La lista es corta y se lee	Sabes qué comes
3	Tarro de vidrio	Se cierra y se guarda	Sirve en casa y en la oficina
4	Diez raciones de 35 g	Ración conocida	Sabes cuántos desayunos tienes
5	Tarro con cierre	Se guarda en cualquier sitio	Desayuno en la oficina
6	Venta en la tienda del barrio	Se puede consultar	Compras con trato cercano

Paso 2. Puntos débiles. Contiene gluten (avena) y frutos de cáscara (almendra), y su precio por kilo (18,86 €/kg) supera al de una granola industrial genérica (12,00 €/kg).

Paso 3. La cifra. Por ración de 35 g: 18,86 × 0,035 = 0,66 € y 12,00 × 0,035 = 0,42 €. Diferencia: 0,24 €, es decir, **+57,14 %**. Por kilo: 18,86 − 12,00 = **6,86 €**.

Paso 4. La objeción «es cara». Se escucha, se reformula, se argumenta con los 0,24 € por ración y la tanda de la semana, y se confirma. No se rebaja el precio.

Paso 5. La comparación. Es lícita porque compara lo mismo (precio por kilo y por ración), con datos verificables, con fecha (09/02/2027); por criterio editorial, el libro no nombra marcas.

RESULTADO

Argumentario con seis argumentos comprobables, dos puntos débiles declarados y una respuesta a «es cara» con dato: 0,66 € frente a 0,42 € por ración (+57,14 %).

Paso 6. Lo que no se dice. Se anotan también las frases que quedan fuera del argumentario: «la mejor», «la elegida por los vecinos», «sana» y cualquier referencia a prevenir enfermedades o a la ausencia de gluten. El argumentario se firma con versión y fecha, y Nora lo aprueba antes de la presentación a la red.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué se declaran los puntos débiles? b) ¿Qué pasaría si la comparación no llevara fecha? c) ¿Por qué se pasa del precio por kilo al precio por ración?

PRÁCTICA

Argumentos y objeciones del Plan Flota de Ruedalia

Caso ficticio. Txema y Ousmane preparan la oferta del Plan Flota: revisión mensual de las bicicletas de empresa, a 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA, con mínimo de cinco bicicletas. Una empresa del polígono pide presupuesto para seis bicicletas.

Encargo. 1) Redacta tres argumentos con característica, ventaja y beneficio. 2) Escribe la respuesta a dos objeciones: «lo arreglamos nosotros» y «ya tenemos un taller». 3) Calcula el presupuesto mensual de seis bicicletas: importe, IVA del 21 % y total. 4) Anota un punto débil del plan y cómo lo tratarías.

Plantilla LPS-P04 · Argumentario del Plan Flota

Campo	Tu respuesta
Argumento 1 (característica, ventaja, beneficio)	
Argumento 2	
Argumento 3	
Objeción 1 y respuesta en cuatro pasos	
Objeción 2 y respuesta en cuatro pasos	
Presupuesto: importe, IVA y total	
Punto débil y cómo se trata	

Lista de cotejo

☐ Cada argumento tiene su prueba.
☐ Sin superlativos ni «para todos».
☐ Las respuestas siguen los cuatro pasos.
☐ El IVA se calcula sobre el importe sin IVA.
☐ El punto débil está declarado.
☐ Una incidencia anotada con su corrección.

LECTURA Y DEBATE

Apto para todos



Relato ficticio. Sixto atendía una tienda de dietética y quería vender unas barritas nuevas. Un proveedor le aseguró de palabra que eran adecuadas para quien no toma gluten. Sixto escribió un cartel con la frase «apto para todos» y lo puso junto a la caja.

Esa mañana, en la cocina de la tienda, la dueña, con gorro y guantes, preparaba bandejas mientras una empleada miraba el móvil; Sixto, al fondo, se llevó la mano a la frente cuando ella le pidió que le enseñara la etiqueta. Al leerla, la dueña encontró una advertencia: el producto podía contener trazas de gluten.

La dueña no discutió. Retiró el cartel, llamó a las personas que habían comprado esa semana y pidió al proveedor la ficha técnica por escrito. Desde entonces, en la tienda, cada frase del cartel debe poder señalarse en una etiqueta o en un documento.

Preguntas. 1) ¿Qué dato faltaba para poder escribir «apto para todos»? 2) ¿Qué riesgo corrió una persona que compró confiando en el cartel? 3) ¿Qué regla pondrías en el argumentario de la tienda para que no vuelva a pasar?

APRENDE CON LA IA

Unai pide a un asistente de IA un argumento de venta para «Primera Hora». Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Primera Hora previene el colesterol, es la mejor granola del mercado y no lleva gluten porque es natural.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con lo que has aprendido en los apartados 4.1 y 4.3 y escribe la frase corregida que usarías: quita la propiedad saludable que no se puede atribuir, sustituye el superlativo por un hecho y corrige la afirmación falsa sobre el gluten. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA: trabaja con este recuadro.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con un ejemplo de «Primera Hora» la diferencia entre característica, ventaja y beneficio y di cuál de los tres le interesa más al cliente al decidir.
17. ¿Qué dos apartados no pueden faltar en un argumentario además de los argumentos? Explica para qué sirve cada uno cuando el cliente pone una objeción.
18. Enumera los cuatro pasos de la refutación y di qué se pretende con el último. Pon un ejemplo de frase para cada paso con la objeción «es cara».
19. ¿Qué requisitos debe cumplir una comparación con la competencia para ser lícita? Aplícalos a la frase «cuesta 0,24 € más por ración que una granola industrial genérica, a fecha 09/02/2027».

Aplica

20. Variante del caso: la granola industrial sube a 14,00 €/kg. Calcula su precio por ración de 35 g y en qué porcentaje supera «Primera Hora» a ese precio.
21. Ruedalia presupuesta ocho bicicletas al mes a 22,00 € por bicicleta sin IVA. Calcula el importe, el IVA del 21 % y el total.
22. Calcula el precio por ración de la suscripción SV-01 (dos tarros al mes por 10,80 € sin IVA, con IVA del 10 %) y comprueba que es inferior al de comprar dos tarros sueltos. Indica qué argumento de venta se puede apoyar en esa diferencia y qué dato lo prueba.

Investiga

23. Busca la etiqueta de una granola o de un cereal de desayuno que tengas en casa y señala cinco datos de la etiqueta que servirían como prueba de un argumento y uno que no lo sería. Explica en dos líneas cómo usarías esos datos en una página de venta.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 4 · ARGUMENTARIO Y TABLA DE OBJECIONES

Elabora el argumentario de tu producto o servicio simulado: seis argumentos con característica, ventaja y beneficio y dos puntos débiles declarados. Añade una tabla de cuatro objeciones con su refutación y la prueba que la respalda. Guarda el archivo como UD04_L04_argumentario_v01.

Comprueba tu dosier: cada argumento tiene su prueba; no hay superlativos sin dato; la comparación es objetiva, lleva fecha y fuente y, en este libro, no nombra marcas; las objeciones siguen los cuatro pasos; otra persona ha revisado las cifras. Añade una línea con los argumentos descartados por no tener prueba y el motivo.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: argumentario de «Primera Hora» (versión 0.1)

Documento ficticio de La Despensa de Nora, S.L., preparado por Unai el miércoles 24/02/2027. Contiene **cuatro errores**. Nora lo ha recibido y debe aprobar el argumentario antes de presentarlo a la red de ventas: lo revisa contigo y quiere saber qué frases pueden quedarse tal cual.

N.º	Apartado	Contenido
1	Argumento principal	«Primera Hora es la mejor granola del barrio»
2	Argumento social	«La eligen la mayoría de los vecinos» (sin ningún dato)
3	Comparación	«Cuesta menos que la de [marca de cadena], precio de este verano»
4	Precio por ración	«0,66 € frente a 0,42 €: un 66 % más»
5	Punto débil	«Contiene gluten y frutos de cáscara; se indica en la etiqueta y se dice al cliente antes de la compra»

Cómo trabajar. Lee el documento línea por línea y pregunta, en cada una, si hay un dato que la pruebe, si la frase puede engañar y si las cifras salen bien. Anota el número de la línea y qué regla se incumple antes de reescribir.

Encargo. Señala los cuatro errores, explica cada uno con lo que has aprendido en la unidad y reescribe las líneas afectadas. **Para pensar:** ¿qué dato añadirías a la línea 5 para que el cliente pueda comprobarlo? Explica también qué consecuencia tendría para la tienda que un comercio revendedor repitiera la frase de la línea 1 sin ninguna prueba.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. En un argumento de ventas, el beneficio es...
a) lo que el producto tiene o es.
b) lo que gana el cliente gracias a la característica.
c) el precio con IVA.

2. «Tarro de vidrio de 350 g» es una...
a) característica.
b) ventaja.
c) objeción.

3. Un argumento que se apoya en una norma o en el análisis de un tercero fiable es un argumento de...
a) prueba directa.
b) autoridad.
c) precio.

4. Un punto débil del producto, en el argumentario, se...
a) esconde para no perder ventas.
b) conoce, se declara y se trata.
c) niega si el cliente no lo pregunta.

5. Para vender en una web, el argumentario...
a) se escribe de antemano y responde a las dudas más probables.
b) se improvisa según cada visita.
c) depende siempre de que el cliente pueda probar el producto.

6. El precio por ración de 350 g a 18,86 €/kg con raciones de 35 g es...
a) 0,66 €.
b) 0,42 €.
c) 1,32 €.

7. Una comparación es lícita si es...
a) emocional.
b) objetiva, verificable y fechada.
c) exagerada.

8. El orden de los cuatro pasos de la refutación es...
a) argumentar, escuchar, confirmar y reformular.
b) escuchar, reformular, argumentar y confirmar.
c) confirmar, argumentar, escuchar y reformular.

9. La objeción «es cara» es una objeción de...
a) precio.
b) producto.
c) momento de compra.

10. Una sugerencia de la clientela registrada con fecha sirve para...
a) archivarla sin más.
b) mejorar el argumentario o la red de ventas.
c) rebajar el precio de inmediato.

Ya sé...

- ☐ ordenar un argumento en característica, ventaja y beneficio.
- ☐ elaborar un argumentario con puntos fuertes y débiles.
- ☐ comparar con la competencia de forma lícita, objetiva y con fecha.
- ☐ tratar una objeción con los cuatro pasos y una prueba.
- ☐ adaptar el argumentario a la web y recoger las mejoras que piden clientes y comercios.
- ☐ explicar por qué un punto débil se declara y cómo se trata ante el cliente.



UNIDAD 5

Presentar el producto a la red de ventas

Bloque 2 · Preparar la presentación a la red de ventas

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Programar la presentación de un producto a la red de ventas propia y ajena, con fechas y duración.
- Preparar la documentación y el material de apoyo: ficha técnica, hoja de precios y condiciones, muestra y guion.
- Organizar una presentación y una demostración con técnicas de comunicación adaptadas a cada público.
- Diseñar un plan de formación de la red y calcular su coste.
- Elegir y calcular una medida de motivación para los distribuidores.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 2 de marzo de 2027. Hay que presentar «Primera Hora» a la red de ventas: el equipo propio (Nora, Olvido, Itxaso, Unai, Efrén y Adrián) y tres comercios del barrio que la revenderán: la dietética de Neus, la cafetería de la plaza de Nazario y el gimnasio de Maximino. El lanzamiento será el lunes 19/04/2027.

- Nadie ha fijado cuándo, con qué material ni quién presenta qué a cada grupo.
- Neus quiere saber cuánto dura el tarro, Nazario cuánto gana con cada uno y Maximino si habrá formato individual (por ahora solo existe el tarro de 350 g).
- Nora ha pedido un coste aproximado de la formación y una idea para que los comercios la quieran vender.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué necesita saber una persona de tu equipo antes de ofrecer un producto nuevo a un cliente?
2. ¿Por qué no se presenta igual a un comercio que revende que a quien atiende en la propia tienda?
3. Si el material de apoyo se improvisa el día de la presentación, ¿qué puede fallar?
4. ¿Qué puede ofrecer una empresa a un comercio para que prefiera vender su producto y no otro?



Programa

5.1



Material de apoyo

5.2



Presentar y demostrar

5.3



Formación

5.4



Motivación

5.5

5.1 Programar la presentación

Presentar bien empieza por decidir a quién, cuándo, cuánto tiempo y con qué objetivo.

Qué es. La **presentación a la red de ventas** es la reunión en la que se explica un producto a quienes lo van a vender, para que todos lo conozcan igual y lo ofrezcan con los mismos datos. La **red de ventas propia** la forman las personas de la empresa; la **red ajena**, los comercios y distribuidores que lo revenden.

Red propia y red ajena. A la red propia se le puede exigir asistencia y corregir en el momento; a la ajena, no: hay que convencerla. Por eso con el equipo se insiste en cómo atender y con los comercios, en qué ganan y qué necesitan para vender. Los mensajes son los mismos; cambian el tono y el orden, y aquí se forma primero al equipo.

Qué se programa. Para cada grupo se decide quién asiste, quién presenta, cuándo, cuánto dura, dónde se hace, qué se explica y qué debe saber cada persona al terminar. Sin objetivo medible, la presentación se convierte en una charla que nadie recuerda.

Convocar bien. La convocatoria llega con tiempo e indica fecha, hora, lugar, duración y qué se espera de cada persona. En un comercio pequeño se acuerda la hora con quien decide y se confirma el día antes.

Con el plan de ventas. El calendario se hace hacia atrás desde el lanzamiento (lunes 19/04/2027): primero se forma al equipo que atenderá al público; después, a los comercios, que necesitan tiempo para recibir el producto y colocarlo. Una presentación el mismo día del lanzamiento llega tarde.

Qué debe saber cada persona al terminar. El equipo propio debe poder describir el producto en cinco frases, contestar tres objeciones y explicar el precio por ración. Los comercios, el precio, el pedido mínimo, el día de entrega y qué decir sobre los alérgenos.

Tabla 1 · Programa de presentaciones de «Primera Hora»

Sesión	Fecha	Público	Duración	Contenido
1	Viernes 09/04/2027	Equipo propio	45 min	Producto y argumentario
2	Lunes 12/04/2027	Equipo propio	45 min	Práctica de objeciones
3	Jueves 15/04/2027	Tres comercios	45 min	Producto, precios y condiciones

Por qué estas fechas. El equipo se forma una semana antes de abrir las ventas; la práctica de objeciones, tras leer el argumentario; y los comercios reciben el material cuatro días antes del lanzamiento, a tiempo para su primer pedido. El jueves 15/04 es también el día de entrega a comercios (11:30 a 13:30), por lo que la presentación se hace a las 10:30.

Quién presenta. Nora presenta la propuesta y decide las condiciones; Olvido explica la elaboración, responde a las dudas del producto y comprueba las respuestas sobre alérgenos y conservación; Itxaso aporta la capacidad y los plazos; Unai lleva la documentación; Efrén explica la entrega y reposición; Adrián anota las preguntas y las respuestas pendientes. Cada rol queda escrito en el programa, con la hora y el lugar de cada sesión, para que nadie dé por hecho que lo hace otra persona.

Si algo cambia. Un calendario debe tener margen. Si una sesión se retrasa, se avisa a todas las personas y se comprueba que hay tiempo antes del lanzamiento: la fecha de apertura no puede moverse.

Registro de asistencia.

Se anota quién asiste y quién falta. A quien falta se le da el material y una explicación breve antes de que atienda al público; si no se registra, nadie sabrá después quién no recibió la información.

Duración y ritmo. Como pauta práctica, una sesión de 45 minutos admite unas siete ideas y una demostración: con más se retiene peor. Se reserva tiempo para preguntas, que casi siempre son más reveladoras que lo que se había preparado. Conviene anotarlas todas, también las que parecen obvias, porque son las que luego se repiten en la tienda.

CLAVE · UNA SESIÓN, UN OBJETIVO

Cada sesión termina con algo que se puede comprobar: «todas las personas saben contestar a "es cara"», «los tres comercios conocen el precio y las condiciones». Si no hay comprobación, no hay objetivo.



ACTIVIDADES

1. Ordena hacia atrás desde el lunes 19/04/2027 las tres sesiones de la Tabla 1 y explica qué pasaría si la sesión 3 se hiciera el 19/04.
2. Calcula cuánto tiempo total de presentación recibe cada persona del equipo propio y cuánto cada comercio.
3. Redacta el objetivo comprobable de la sesión 2 y una forma de comprobar que se ha cumplido.

5.2 Documentación y material de apoyo

El material habla cuando la persona que presenta ya no está.



Qué se prepara. Para presentar «Primera Hora» a la red hace falta: una **ficha técnica** de una página, una **hoja de precios y condiciones**, una **muestra** del tarro, un **cartel** para el mostrador y un **guion de demostración**. Todo parte de la ficha de producto y del argumentario de las unidades anteriores.

Ficha técnica.

Resume en una página lo que el comercio debe saber: denominación, ingredientes, alérgenos, formato, duración, conservación y operador. Es el documento al que se acude cuando un cliente pregunta; por eso no puede contradecir la etiqueta.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) n.º 1169/2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, art. 9.1: es obligatorio indicar, entre otros, la denominación, la lista de ingredientes, los alérgenos del anexo II (destacados, art. 21.1), la cantidad neta, la fecha de duración mínima, las condiciones de conservación, el nombre o razón social del operador y la información nutricional. Versión consolidada de 01/01/2018. Consulta la versión vigente. Comprueba: que la ficha técnica y la etiqueta coincidan en cada dato.

Hoja de precios y condiciones.

Es el documento que Nazario compara con las de otros proveedores. Debe decir el precio por tarro sin IVA, el tipo de IVA, el pedido mínimo, las condiciones de entrega y de pago y la fecha hasta la que vale. Sin fecha de validez no se sabe hasta cuándo vale la oferta y surgen conflictos.

Tabla 2 · Hoja de precios y condiciones (modelo didáctico, válida del 15/04 al 13/06/2027)

Concepto	Condición
Precio por tarro	4,50 € sin IVA
IVA	10 % (alimento elaborado), se añade en factura
Pedido mínimo	12 tarros
Promoción	12 + 1: por cada 12 tarros pagados, uno más sin cargo

Concepto	Condición
Entrega	Jueves de 11:30 a 13:30, por Efrén
Pago	A 30 días desde la factura

Muestra, cartel y guion. La muestra permite oler y probar, con utensilios limpios y aviso previo de alérgenos; el cartel, con precio con IVA y precio por kilo, ayuda a vender en el mostrador; y el guion de demostración cuenta paso a paso qué se enseña y qué se dice. Los tres se prueban antes: se abre el tarro, se lee el cartel de lejos y se cronometra el guion.

Quién lo prepara y quién lo revisa. Unai redacta la ficha y la hoja de precios; Olvido comprueba los datos del producto; Adrián, los importes; Nora los aprueba. Una segunda persona lee el material con ojos de comercio: si no entiende algo, se reescribe.

Coherencia. Todo el material de un canal dice lo mismo: el mismo precio, la misma duración, los mismos ingredientes y alérgenos. Si la ficha dice cuatro meses y el cartel, seis, el cliente cree al cartel y la empresa responde por él.

Versiones. El material lleva versión y fecha. Si se cambia un precio o una condición, se retira la hoja anterior en todos los comercios y se anota quién ha recibido la nueva. Una hoja antigua en un cajón puede acabar en una reclamación.

Cómo se entrega. Cada comercio recibe una carpeta con la ficha, la hoja de precios, un cartel y una muestra, y una lista de contacto. El material se entrega en mano o por un correo a quien lo haya autorizado, con la fecha de la versión.

EN TU SECTOR

Comercio: el material pesa lo que se puede tocar: la muestra, el cartel, la balda. **Servicios a empresas (Ruedalia):** pesan la propuesta por escrito, las condiciones, las referencias y la prueba de una bicicleta; se entrega antes de la reunión.

ACTIVIDADES

4. Haz una lista de comprobación para revisar el material antes de presentarlo: cinco puntos que debe cumplir toda la documentación.
5. Con la Tabla 2, calcula cuánto paga un comercio por un pedido de 12 tarros sin IVA y con IVA.
6. Detecta qué falta o sobra en esta hoja de precios: «Tarro, 4,50 €. Pedidos, cuando queráis. Descuento especial».

5.3 Técnicas de presentación y demostración

Se recuerda lo que se ve, se prueba y se repite, no lo que se lee en una diapositiva.

Estructura. Una presentación eficaz sigue cuatro momentos: **apertura** (quién soy y qué voy a contar), **desarrollo** (las ideas principales), **demostración** (el producto en acción) y **cierre** (qué se acuerda y qué se hace después). Cada momento tiene un tiempo.

Siete ideas. En 45 minutos caben, como pauta, unas siete ideas: qué es, para quién, por qué se diferencia, cuánto cuesta, qué condiciones tiene, cómo se vende y qué hacer si el cliente duda. Con más se retiene peor.

Tabla 3 · Guion de la sesión 3 (45 minutos)

Minutos	Momento	Qué se hace
0-5	Apertura	Presentación y objetivo de la sesión
5-20	Desarrollo	Siete ideas con apoyo de la ficha
20-30	Demostración	Se abre el tarro, se huele y se prueba
30-40	Preguntas	Dudas y objeciones de los comercios
40-45	Cierre	Condiciones, fechas y primer pedido

Según el público. Con el equipo propio se practica y se repite; con los comercios, se habla de margen, plazos y reposición y se deja tiempo para preguntar. Con un gimnasio importa el formato y la duración; con una dietética, los ingredientes y los alérgenos; con una cafetería, el espacio en el mostrador.

Demostrar. La demostración muestra el producto en uso: cómo se abre, cómo se sirve una ración de 35 g, cómo se guarda. Se prepara con antelación, se ensaya y tiene siempre un plan por si algo falla (una cuchara de más, una muestra de repuesto).

Comunicación. Se habla claro y despacio, se mira al público, se usan ejemplos cercanos y se pregunta. El lenguaje corporal acompaña: postura abierta, manos visibles, sin leer. Con el comercio se habla de margen, rotación y reposición; con el equipo, de cómo contestar al cliente.

Preguntas difíciles. Se preparan antes: «¿cuánto gano yo?», «¿qué hago si no se vende?», «¿tiene gluten?». Se contestan con cifras y con la hoja de condiciones a mano; las de alérgenos, con la ficha y la etiqueta. Una respuesta improvisada con un dato equivocado cuesta más que decir «lo compruebo».

Escucha activa. Quien presenta anota las preguntas, las repite para confirmarlas y responde con un dato o con una prueba. Si no sabe la respuesta, lo dice y se compromete a contestarla. Es la técnica de refutación de la unidad 4 aplicada a un grupo.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de Competencia Desleal, art. 5: es desleal por engañosa cualquier conducta con información falsa o que, aun veraz, induzca o pueda inducir a error al destinatario sobre la naturaleza, las características principales, el precio o los derechos del consumidor. Texto consolidado del BOE (consulta 23/11/2026). Consulta la versión vigente. Comprueba: que la demostración no prometa más de lo que dice la ficha.

Errores frecuentes. Leer las diapositivas en voz alta, hablar de espaldas al público, no ensayar la demostración, alargarse y no dejar tiempo para preguntas. Un ensayo cronometrado con una persona del equipo los evita casi todos.

Actitud. Se atiende igual a quien compra poco y a quien compra mucho; no se presiona ni se critica a otros proveedores. La confianza de un comercio se construye con lo que se cumple, no con lo que se promete.

ACTIVIDADES

7. Reparte 45 minutos entre apertura, siete ideas, demostración, preguntas y cierre para la sesión 1 del equipo propio.
8. Escribe el guion de la demostración del tarro en cinco pasos y señala un posible fallo con su plan de repuesto.
9. Corrige estas tres frases para una presentación: a) «Esta granola es lo mejor del mercado»; b) «No os preocupéis por el precio»; c) «Seguro que se vende sola».

5.4 Plan de formación de la red

Quien vende debe saber contestar sin consultar.

Para qué se forma. La formación da a la red los conocimientos y la práctica para ofrecer el producto igual y sin errores. Sin formación, cada persona explica a su manera y llegan promesas que nadie hizo. El plan fija qué se enseña, a quién, cuándo, cuánto cuesta y cómo se comprueba. Se diseña antes de las sesiones, no después, porque lo que se explique en ellas debe formar parte de la formación.

Contenidos. Para el equipo propio: el producto y su ficha, el argumentario, las objeciones, el precio y la forma de cobrar. Para los comercios: el producto, la hoja de precios, la reposición y cómo contestar al cliente final y a quién llamar si surge una duda que no saben resolver.

Objetivos de aprendizaje. Se escriben como lo que la persona sabrá hacer al terminar: «explicar los cinco ingredientes», «contestar "es cara" con el dato de la ración», «abrir el tarro y servir una ración de 35 g». Un objetivo que no se puede observar no se puede evaluar.

Métodos. Se combinan explicación, demostración y práctica, con ejemplos reales de la tienda: roles en los que una persona hace de cliente, repaso de preguntas frecuentes, material para consulta rápida. Se aprende más contestando que escuchando, y la práctica repetida ayuda a recordar.

Tabla 4 · Plan de formación del equipo propio

Concepto	Dato	Importe
Personas	Nora, Olvido, Itxaso, Unai, Efrén y Adrián	6
Horas por persona	Dos sesiones de 45 min	1,5 h
Coste de la hora	Supuesto de coste de personal	12,00 €/h
Coste de personal	6 × 1,5 × 12,00	108,00 €
Material (copias, muestras y carteles)	Supuesto	72,00 €
Total	108,00 + 72,00	180,00 €

Calendario de la formación.

Las dos sesiones del equipo propio se separan tres días para que se pueda leer el argumentario entre una y otra. La segunda sesión, de práctica de objeciones, se hace con personas que ya han leído el material; si no, se convierte en una repetición de la primera.

Cómo se comprueba. Al final se hace una prueba breve: cada persona contesta tres objeciones («es cara», «lleva gluten», «¿cuánto dura?»). Se anota quién ha acertado, qué se corrige y quién necesita repaso. La formación se da por buena cuando todas contestan con dato.

Después de la formación. Se revisa a las dos semanas qué dudas llegaron, qué objeciones no estaban previstas y qué hay que reforzar. Esa información vuelve al argumentario.

PARA SABER MÁS

El coste de formar no es solo el material: incluye las horas de las personas. Un plan que no cuenta el tiempo de quien aprende subestima su coste y lo hace parecer más barato de lo que es.

ACTIVIDADES

10. Calcula el coste de personal si se añaden dos personas más a la formación con las mismas horas, y el nuevo total con el material de 72,00 €.
11. Diseña la prueba breve para el equipo propio: tres preguntas y el criterio para darla por buena.
12. Explica por qué el coste de la formación de comercios externos no entra en la Tabla 4 y qué coste sí podría tener.

5.5 Motivación de la red de ventas

Una red vende más cuando entiende qué gana y cuánto.

Qué motiva. La motivación de la red depende de lo que cada persona o comercio espera: un buen margen, material útil, trato claro, reconocimiento y una relación estable. El dinero importa, pero también cuenta que se cumplan los plazos y que se escuchen sus sugerencias.

Motivar al equipo propio. Las personas de la tienda se motivan sabiendo qué se espera de ellas, con el material al día, con la información a tiempo y con el reconocimiento del trabajo bien hecho. Un reparto de tareas claro motiva más que un premio inesperado.

Incentivos al distribuidor. Los más habituales son los descuentos por cantidad, las promociones tipo «12 + 1», el material de punto de venta, las muestras y la formación. Cada medida se valora por su coste y por lo que se espera conseguir. Si hay dudas, se prueba antes con un solo comercio durante unas semanas.

Cómo se calcula el 12 + 1. Por cada 12 tarros pagados, el comercio recibe uno más: 13 tarros por 12 × 4,50 = 54,00 €. El precio efectivo por tarro es 54,00 ÷ 13 = 4,1538… ≈ **4,15 €**, y el descuento efectivo, 1 ÷ 13 = **7,69 %**.

Tabla 5 · Margen del comercio con y sin 12 + 1 (PVP de 6,00 € sin IVA, supuesto)

Situación	Precio de compra	Margen por tarro	Margen sobre PVP
Sin promoción	4,50 €	1,50 €	25,00 %
Con 12 + 1	4,15 €	1,85 €	30,77 %

Qué gana cada parte. El comercio mejora su margen en 0,35 € por tarro (30,77 % sobre PVP, con 54 ÷ 13 sin redondear) y la empresa entrega 13 tarros y cobra 12 en un solo pedido; su coste es la renuncia de 0,35 € por tarro frente al precio de lista. Antes de ofrecerlo, se comprueba que el precio efectivo sigue por encima del coste de producción.

LA NORMA DICE

Ley 37/1992, del Impuesto sobre el Valor Añadido, art. 78: la base imponible no incluye los descuentos y bonificaciones justificados que se concedan previa o simultáneamente a la operación y en función de ella. Texto consolidado del BOE (consulta 23/11/2026). Consulta la versión vigente. Comprueba: que la factura refleje la bonificación y el IVA se calcule sobre el importe final.

Seguimiento tras la presentación. Una semana después del lanzamiento se llama a cada comercio para saber qué se ha vendido, qué preguntas han hecho los clientes y qué falta. Esa conversación motiva más que una promoción, porque demuestra que la empresa escucha.

Motivar sin presionar. Los objetivos de ventas a los comercios son sugerencias y metas compartidas; no se condicionan con amenazas ni se reducen a una obligación de comprar. La presión genera pedidos que luego se devuelven.

Otras medidas. Cartel y muestra gratuitos, formación a su personal, un contacto fijo para dudas y reposición puntual. Para el equipo propio, reconocimiento.

Tabla 6 · Medidas de motivación según el público

Público	Medida	Qué se espera
Equipo propio	Formación y material al día	Respuestas con dato al cliente
Dietética	Ficha técnica y reposición puntual	Rotación estable
Cafetería	Cartel de mostrador y muestra	Venta junto a la caja
Gimnasio	Formato adecuado y contacto fijo	Venta a socios

ACTIVIDADES

13. Calcula el precio efectivo por tarro y el descuento de un «24 + 3» con el precio de 4,50 € y compáralo con el «12 + 1».
14. Nazario compra 26 tarros en dos pedidos de «12 + 1». Calcula cuánto paga y cuánto ahorra frente al precio de lista de 4,50 € por tarro.
15. Propón dos medidas de motivación sin descuento para el comercio de Maximino y explica qué coste tiene cada una.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Programa, material y formación de «Primera Hora»

Caso ficticio. Martes 2 de marzo de 2027. Nora pide organizar la presentación del producto a la red. Tu equipo prepara el plan.

Paso 1. El programa. Tres sesiones de 45 minutos, todas antes del lanzamiento del lunes 19/04/2027:

Sesión	Fecha	Público	Contenido
1	Viernes 09/04	Equipo propio	Producto y argumentario
2	Lunes 12/04	Equipo propio	Práctica de objeciones
3	Jueves 15/04	Tres comercios	Producto, precios y condiciones

Paso 2. El material. Ficha técnica de una página, hoja de precios y condiciones (4,50 € sin IVA; 12 + 1; válida del 15/04 al 13/06/2027), muestra del tarro, cartel y guion de demostración.

Paso 3. La formación. Coste de personal: 6 personas × 1,5 h × 12,00 € = **108,00 €**; más 72,00 € de material = **180,00 €**.

Paso 4. La motivación. Por 12 tarros pagados, uno más: 54,00 € por 13 tarros = 54,00 ÷ 13 = **4,15 €** por tarro, un descuento efectivo de 1 ÷ 13 = **7,69 %**. El margen de un comercio con PVP de 6,00 € sube de 1,50 € (25,00 %) a 1,85 € (30,77 %) por tarro.

Paso 5. La comprobación. Al final de la sesión 2, cada persona del equipo contesta tres objeciones («es cara», «lleva gluten» y «¿cuánto dura?») con un dato. Quien falla repasa el argumentario con Olvido antes del lunes 19/04. Adrián anota quién ha acertado y qué se ha corregido, y Nora firma la lista de asistencia de las tres sesiones con la fecha.

Paso 6. El registro. Las preguntas de los comercios se anotan con la fecha y quién las hizo; las que no se contestan en la sesión se resuelven por escrito antes del lunes 19/04/2027. Esa lista se incorpora al argumentario.

RESULTADO

Tres sesiones antes del lunes 19/04/2027, cinco materiales coherentes, una formación de 180,00 € y una medida de motivación calculada: 12 + 1 a 4,15 € por tarro (7,69 %).

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la sesión con comercios es la última? b) ¿Qué ocurre si la hoja de precios no lleva fecha de validez? c) ¿Por qué el descuento del 12 + 1 es 7,69 % y no 8,33 %? d) ¿Qué margen gana un comercio con cada precio de compra?

PRÁCTICA

Presentar el Plan Flota de Ruedalia

Caso ficticio. Txema y Ousmane presentan el Plan Flota (revisión mensual de bicicletas de empresa, 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA) a tres empresas del polígono. Cada sesión dura 40 minutos: 20 de presentación, 10 de prueba de una bicicleta y 10 de preguntas. Las sesiones las hacen dos personas de Ruedalia a 18,00 € la hora, durante dos horas cada una (sin contar la preparación).

Encargo. 1) Calcula la duración total de las tres sesiones. 2) Calcula el coste de personal de las dos personas durante dos horas cada una. 3) Redacta el programa con fechas (supuesto: martes 06, miércoles 07 y jueves 08/04/2027). 4) Prepara la lista del material de apoyo. 5) Propón una medida de motivación para una empresa que contrate el plan.

Plantilla LPS-P05 · Presentación del Plan Flota

Campo	Tu respuesta
Programa: fechas, público y duración	
Duración total de las tres sesiones	
Coste de personal	
Material de apoyo	
Guion de la sesión (20 + 10 + 10)	
Medida de motivación y su coste	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

- ☐ Cada sesión suma 40 minutos.
- ☐ El coste usa horas por personas por tarifa.
- ☐ El material coincide con la oferta.
- ☐ La medida de motivación tiene su cálculo.
- ☐ Fechas con día de la semana correcto.
- ☐ Una incidencia anotada con su corrección.

LECTURA Y DEBATE

Lo que prometió el representante



Relato ficticio. Nilo era representante de una pequeña marca de mermeladas y presentó un producto nuevo en media docena de tiendas. Lo hizo bien: explicó, enseñó una muestra y dejó un folleto. Pero solo habló con quien estaba en la puerta; las dependientas que atendían después no asistieron y no recibieron ninguna información.

Esa semana, en la zona de preparación de una de las tiendas, una persona enseñaba un borrador de cartel a otras dos mientras sonaba un teléfono sin que nadie lo atendiera. Cada una contaba el producto a su manera: una decía que duraba un año, otra que era apta para diabéticos y otra que se devolvía si no gustaba.

Llegaron devoluciones y una queja por una promesa que nadie había hecho. Nilo volvió, hizo una sesión con todas las personas que atendían, dejó una ficha de una página con lo que se podía decir y lo que no, y anotó las preguntas frecuentes. Las devoluciones bajaron en pocas semanas.

Preguntas. 1) ¿Qué error de programación cometió Nilo? 2) ¿Qué consecuencias tuvo que cada dependienta contara el producto a su manera? 3) ¿Qué material y qué formación pondrías para que no vuelva a ocurrir?

APRENDE CON LA IA

Itxaso pide a un asistente de IA una presentación para los comercios. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Prepara 40 diapositivas, dedica tres minutos a cada una y motiva a los comercios con presión de ventas: avísales de que, si no compran, perderán la exclusiva.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con lo que has aprendido en los apartados 5.3 y 5.5 y escribe la propuesta corregida: recalcula el tiempo (40 × 3 minutos) frente a los 45 minutos de la sesión, reduce la presentación a siete ideas con demostración y sustituye la presión por incentivos claros, sin amenazas. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA: trabaja con este recuadro.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Qué diferencia hay entre la red de ventas propia y la ajena? Pon un ejemplo de «Primera Hora» de cada una y explica cómo cambia la presentación en cada caso.
17. Enumera los cinco materiales de apoyo de la presentación y di para qué sirve cada uno. Indica cuál de ellos debe coincidir siempre con la etiqueta.
18. ¿Por qué se limita a unas siete ideas una presentación de 45 minutos? Indica qué se pierde si se superan.
19. Explica por qué la hoja de precios lleva fecha de validez y qué datos debe incluir. Escribe la frase de validez que pondrías en la hoja de la Tabla 2 si cambiara el precio el 14/06.

Aplica

20. Variante del caso: se forma a 8 personas durante 2 horas cada una a 12,00 € la hora con 72,00 € de material. Calcula el coste de personal y el total, y di qué dato de la Tabla 4 cambia.
21. Un comercio pide un «10 + 1». Calcula el precio efectivo por tarro y el descuento efectivo con el precio de 4,50 €.
22. Ruedalia presenta el Plan Flota a cuatro empresas en sesiones de 40 minutos. Calcula la duración total y el coste de dos personas durante tres horas a 18,00 € la hora.

Investiga

23. Busca la hoja de condiciones de venta de un proveedor de alimentos y anota cinco datos que figuren en ella. Indica cuáles de ellos faltan en la hoja de precios de la Tabla 2 y cuáles añadirías tú. Explica en dos líneas qué cambiaría en tu presentación a un comercio.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 5 · PLAN DE PRESENTACIÓN Y FORMACIÓN

Programa la presentación de tu producto o servicio simulado a una red de ventas propia y a otra ajena: calendario, duración, material, guion de demostración, plan de formación con su coste y una medida de motivación calculada. Guarda el archivo como UD05_L05_presentacion_v01.

Comprueba tu dosier: el calendario cierra antes del lanzamiento; cada sesión tiene objetivo comprobable; el material dice lo mismo; el coste de formación muestra horas, personas y tarifa; la medida de motivación tiene su cálculo; otra persona ha revisado las cifras. Añade una línea con el riesgo que más te preocupa de tu presentación y cómo lo reducirás.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de precios de «Primera Hora» (versión 0.1)

Documento ficticio de La Despensa de Nora, S.L., modelo didáctico, preparado por Unai el miércoles 03/03/2027. Contiene **cuatro errores**. Nora la ha recibido antes de enviarla a los tres comercios y quiere saber qué debe corregirse antes de que salga; revísala como lo haría Neus, que compara condiciones con las de otros proveedores.

N.º	Apartado	Contenido
1	Precio	«Tarro: 4,50 €. Tarro: 4,15 €» (sin indicar condición)
2	Validez	Sin fecha de validez
3	IVA	No dice si los precios llevan IVA ni el tipo
4	Promoción	«12 + 1: descuento del 8,33 %»
5	Entrega	«Los jueves de 11:30 a 13:30, por Efrén»

Encargo. Señala los cuatro errores, explica cada uno con lo que has aprendido en la unidad y reescribe las líneas afectadas. **Para pensar:** ¿qué dato añadirías a la línea 5 para que el comercio sepa a quién llamar si no llega el pedido? Explica también qué reclamaría un comercio si, habiéndose pactado 4,15 € para su pedido, le facturaran el precio más alto.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. La red de ventas ajena de una empresa está formada por...
a) el equipo de la propia empresa.
b) los comercios y distribuidores que revenden el producto.
c) los clientes finales que compran en la tienda.

2. El calendario de presentaciones se ordena...
a) al azar.
b) hacia atrás desde la fecha de lanzamiento.
c) después del lanzamiento.

3. Una hoja de precios y condiciones debe incluir...
a) solo el precio por tarro.
b) precio, IVA, pedido mínimo, entrega, pago y fecha de validez.
c) el coste de producción de la empresa.

4. En 45 minutos caben unas...
a) siete ideas con demostración.
b) cuarenta ideas.
c) tres ideas sin preguntas.

5. La demostración se prepara...
a) en el momento.
b) con ensayo y plan de repuesto.
c) sin material.

6. El coste de personal de 6 personas, 1,5 h y 12,00 € es...
a) 18,00 €.
b) 108,00 €.
c) 72,00 €.

7. 12 + 1 a 4,50 € equivale a un precio efectivo de...
a) 4,15 €.
b) 4,50 €.
c) 3,60 €.

8. El descuento efectivo de un «12 + 1» (se pagan 12 y se reciben 13) es...
a) 7,69 %.
b) 8,33 %.
c) 12,00 %.

9. Motivar a un comercio significa...
a) presionarlo con amenazas.
b) ofrecerle un margen claro y apoyo.
c) obligarle a comprar.

10. Un material de apoyo que contradice a la etiqueta...
a) no tiene importancia si es más claro.
b) puede hacer responsable a la empresa ante el cliente.
c) mejora siempre la venta.

Ya sé...

- ☐ programar presentaciones a la red propia y ajena hacia atrás desde el lanzamiento.
- ☐ preparar ficha técnica, hoja de precios, muestra, cartel y guion de demostración.
- ☐ organizar una presentación de 45 minutos con una demostración.
- ☐ calcular el coste de un plan de formación.
- ☐ calcular una medida de motivación y su efecto en el margen.
- ☐ comprobar que el material de apoyo coincide con la etiqueta y con la hoja de precios.



UNIDAD 6

Objetivos, normas y elección de acciones

Bloque 3 · Decidir las acciones y el presupuesto

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Fijar objetivos de lanzamiento con cifra, canal y fecha, y distinguirlos de las acciones.
- Diferenciar las estrategias de lanzamiento y de permanencia, y las de empuje y de atracción.
- Aplicar las normas de promociones, premios, regalos y ventas especiales sin usar palabras que no corresponden.
- Elegir criterios para decidir entre acciones y ponderarlos.
- Seleccionar las acciones del lanzamiento con una tabla ponderada y comprobar que compensan.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 11 de marzo de 2027. Nora pregunta qué quiere conseguir con el lanzamiento y qué acciones elegir. Unai propone un sorteo en redes, Efrén regalar una cuchara con cada tarro e Itxaso recuerda lo que cabe en el obrador.

- El lanzamiento empezará el lunes 19/04/2027 y las ventas se medirán durante ocho semanas.
- Nadie ha dicho todavía cuántos tarros se quieren vender, en qué canal ni para cuándo.
- Hay cinco ideas de acciones sobre la mesa y ningún criterio para decidir entre ellas.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué diferencia hay entre «queremos vender más» y «queremos vender 800 tarros en ocho semanas»?
2. ¿Una cuchara de regalo y un sorteo en redes se pueden anunciar de cualquier manera? ¿Por qué?
3. Si una acción funciona muy bien pero cuesta más de lo que deja, ¿se elige? ¿Qué más hay que mirar?
4. ¿Quién debe participar en la decisión: la persona que manda, la que vende o la que produce?



Objetivos

6.1



Estrategias

6.2



Normas

6.3



Criterios

6.4



Elección

6.5

6.1 Objetivos del lanzamiento

Un objetivo dice qué se quiere conseguir, cuánto, dónde y para cuándo.

Qué es un objetivo. Un **objetivo de marketing** es el resultado concreto que se quiere alcanzar con el lanzamiento. Sirve para decidir qué hacer, para repartir recursos y para saber, al final, si ha ido bien. Un objetivo no es una acción: «vender 800 tarros» es un objetivo; «hacer una degustación» es una acción para conseguirlo.

Tipos. Los objetivos pueden ser **cuantitativos** (tarros vendidos, suscriptores, clientes nuevos, cuota de ventas) o **cualitativos** (dar a conocer la marca, mejorar la imagen, probar un canal). Los cualitativos son útiles, pero se acompañan de un indicador que los haga medibles: «darla a conocer» se convierte en «500 personas informadas».

Cuatro datos. Un objetivo bien formulado responde a cuatro preguntas: **qué** (tarros, suscriptores), **cuánto** (una cifra), **dónde** (en qué canal) y **para cuándo** (una fecha). Si falta alguno, no se puede medir ni comparar con lo que ocurra.

Indicadores. Cada objetivo lleva un indicador, es decir, el dato que se mirará para saber cuánto se ha conseguido: tarros vendidos por semana, altas de la suscripción, contactos nuevos con permiso. El indicador sale de una fuente que ya existe (tiques, pedidos, registro de altas), de modo que medirlo no exige trabajo extra.

Realista y alcanzable. Un objetivo debe ser alcanzable con los medios que hay y relevante (SMART). Si el obrador produce 40 tarros por tanda, un objetivo de 500 tarros por semana no es realista aunque suene bien. El objetivo se contrasta con la capacidad, con las ventas conocidas y con la demanda estimada de la unidad 3.

Tabla 1 · Objetivos de «Primera Hora» (del lunes 19/04 al domingo 13/06/2027)

Canal	Tarros en ocho semanas	Tarros por semana
Tienda	400	50
Web y recogida en tienda	200	25
Comercios que revenden	200	25
Total	800	100

Cómo se reparte. El objetivo total (800 tarros) se divide por canal según dónde está la demanda y cuánto puede vender cada uno. Después se divide en semanas: 800 ÷ 8 = 100 tarros por semana. Ese reparto permite controlar el avance cada semana y no esperar al final.

El objetivo del servicio. La suscripción mensual tiene su propio objetivo: **30 suscriptores** al terminar las ocho semanas. Se anota aparte porque se vende de otra forma (es un servicio y se mide por altas, no por tarros sueltos) y porque su objetivo se revisa con otro ritmo.

Objetivo y acción. Un error frecuente es confundirlos. «Hacer un sorteo en redes» no dice qué se quiere conseguir; «conseguir 100 contactos nuevos con permiso en ocho semanas» sí. Primero se fija el objetivo y después se elige la acción que mejor lo consigue.

CLAVE · QUÉ, CUÁNTO, DÓNDE Y CUÁNDO

Un objetivo sin cifra, sin canal o sin fecha no se puede comprobar. Si al terminar no se puede decir «sí» o «no», no era un objetivo.



ACTIVIDADES

1. Clasifica en objetivo o acción: a) «30 suscriptores antes del 13/06»; b) «repartir folletos en el barrio»; c) «200 tarros en comercios en ocho semanas»; d) «hacer una degustación el sábado»; e) «mejorar la imagen».
2. Con el objetivo de 800 tarros en ocho semanas, calcula los tarros por semana en cada canal de la Tabla 1 y comprueba que suman 100.
3. Reescribe «conseguir más suscriptores» como un objetivo con cifra, canal y fecha, y explica cómo lo medirías.

6.2 Estrategias de lanzamiento y de permanencia

Lanzar es hacerse conocer; permanecer es hacerse necesario.

Qué es una estrategia. La **estrategia** es el camino general para alcanzar un objetivo: dice hacia dónde se va y con qué criterio, mientras que las **acciones** son lo que se hace en concreto. Una estrategia puede dar lugar a varias acciones y cada acción se justifica con una estrategia y un indicador. Las de soporte, como cumplir una norma o informar de los alérgenos, se justifican por su función y se anotan como tales. Si una idea no responde a ninguna estrategia, se deja para otra ocasión.

Estrategias de lanzamiento. Su fin es que el público conozca el producto y lo pruebe. Suelen combinar información (que se sepa que existe), facilidad de prueba (muestras, degustaciones, formatos pequeños), incentivos a la primera compra (descuento de bienvenida) y presencia en los puntos de venta. Se concentran en las primeras semanas, cuando el producto aún es desconocido y cada prueba cuenta.

Estrategias de permanencia. Su fin es que quien ha probado el producto lo vuelva a comprar y lo recomiende. Se apoyan en la calidad constante, el trato, la suscripción, la comunicación con quien ya compró y las mejoras que piden clientes y comercios. Retener cuesta menos que captar: se planifica desde el principio, no cuando las ventas bajan.

De empuje y de atracción. Una estrategia de **empuje** (*push*) se dirige a los intermediarios para que lo tengan, lo expongan y lo vendan: formación, margen, 12 + 1. Una estrategia de **atracción** (*pull*) se dirige al consumidor para que lo pida: degustaciones, publicidad, descuento de bienvenida. Un lanzamiento suele combinar las dos.

Tabla 2 · Estrategias de «Primera Hora» por fase

Semanas	Fase	Estrategia	Ejemplo
1-2	Lanzamiento	Dar a conocer y probar	Degustación en tienda y aviso a los 540 contactos con permiso
3-6	Prueba y repetición	Incentivo a comprar y a repetir	Descuento de bienvenida (A05)
7-8	Permanencia	Mantener y fidelizar	Suscripción y comunicación con quien ya compró

Cómo se elige. La estrategia depende de lo que se quiere conseguir, de la fase del producto (introducción), del público (hogares con poco tiempo), del canal y de los recursos. «Primera Hora» está en introducción: interesa que se pruebe, no competir en precio. La estrategia se escribe en una frase que todo el equipo pueda repetir: «que la prueben los hogares con poco tiempo y la repitan con la suscripción».

Estrategias de precio. Un precio inferior al normal en el lanzamiento atrae pruebas, pero crea la expectativa de que siempre será así. Por eso el precio ordinario del tarro (6,00 € sin IVA) no se rebaja: se incentiva la prueba con una muestra o con una promoción limitada, como el segundo tarro a 3,00 € (A02).

EN TU SECTOR

Comercio: funcionan bien la prueba en el mostrador y el incentivo por repetición. **Servicios a empresas (Ruedalia):** pesan la prueba de un mes o de una bicicleta, la referencia de otra empresa y el contrato sin permanencia.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en lanzamiento o permanencia: a) degustación gratuita el primer sábado; b) correo mensual con consejos a quienes ya compraron; c) descuento de bienvenida a la suscripción; d) formación al personal del comercio.
5. Clasifica en empuje o atracción: a) 12 + 1 para comercios; b) degustación a los clientes de la tienda; c) cartel y muestra para el gimnasio; d) aviso por correo a los contactos autorizados.
6. Propón dos acciones de permanencia para las semanas 7 y 8 y di qué indicador usarías para saber si funcionan.

6.3 Normas de promociones, premios, regalos y ventas especiales

Una promoción se llama como es, y lo que se anuncia se cumple.

Por qué hay normas. Las promociones atraen porque parecen ventajosas. Para que no engañen, la ley regula cómo se llaman, qué datos se anuncian y cuándo puede decirse «gratis» o «regalo». Antes de elegir una acción se mira si se puede hacer.

Cada promoción, su nombre. Las rebajas, las ofertas o promociones, los saldos, las liquidaciones y las ventas con obsequio tienen su propio régimen. Usar la palabra sin cumplir el régimen es engañoso: una tienda no puede anunciar «rebajas» si no existe un precio anterior que se haya aplicado.

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de ordenación del comercio minorista, arts. 18 y 19: las denominaciones de rebajas, ofertas o promociones, saldos, liquidaciones y venta con obsequio solo se usan para ventas que se ajusten a su regulación; los anuncios indican la duración y las reglas especiales de la promoción. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente. Comprueba: que el nombre de la promoción coincida con lo que se ofrece.

Precio anterior y producto nuevo. Cuando se anuncia una reducción de precio se muestra el precio anterior junto al reducido, que es el menor aplicado en los treinta días anteriores. Pero un artículo que se vende por primera vez no tiene precio anterior: «Primera Hora» no puede anunciarse como «antes 6,00 €, ahora 5,00 €» si nunca se vendió a 6,00 €.

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de ordenación del comercio minorista, art. 20: con reducción de precio figura el precio anterior junto al reducido, salvo en artículos puestos a la venta por primera vez; el precio anterior es el menor aplicado en los treinta días precedentes. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente. Comprueba: que la oferta no use un precio anterior que no se aplicó.

«Gratis» y «regalo». Solo puede llamarse gratuito o regalo a lo que el cliente recibe sin pagar nada más que el coste inevitable. Si una cuchara «de regalo» obliga a comprar dos tarros o a pagar el envío, no es un regalo: es una venta con obsequio y se anuncia así, con la condición a la vista.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de Competencia Desleal, art. 22: es desleal por engañoso ofertar un bien a un precio sin revelar motivos para pensar que no estará disponible en cantidad y tiempo suficientes, llamar «gratuito» o «regalo» a lo que obliga a pagar algo (salvo el coste inevitable de la respuesta y la entrega) y ofrecer premios sin concederlos o con valor distinto. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente. Comprueba: que el anuncio diga qué hay que hacer para recibir el obsequio.

Obsequios y primas. Las ventas con obsequio ofrecen un premio automático o por sorteo; las ventas con prima, cualquier incentivo ligado a la compra. Los obsequios se entregan en el plazo que fijen las comunidades autónomas, que nunca puede superar los tres meses, y las condiciones se publican de forma clara.

Sorteos y concursos. Un sorteo con fines promocionales no se regula igual que un juego de azar, pero su régimen concreto depende de la normativa de cada comunidad autónoma. Este libro explica el riesgo y no da requisitos de autorización ni plazos: antes de plantear un sorteo se consulta a la administración competente.

LA NORMA DICE

Ley 13/2011, de regulación del juego, arts. 2 y 3: las combinaciones aleatorias con fines publicitarios o promocionales quedan fuera de su regulación como juego, y su régimen concreto depende de las comunidades autónomas y del sorteo. Texto consolidado del BOE a 23/11/2026. Consulta la versión vigente. Comprueba: que la acción no se publique sin comprobar la norma aplicable, autonómica y fiscal.

Tabla 3 · ¿Cómo se llama cada acción de «Primera Hora»?

Acción	Cómo se anuncia	Qué hay que cuidar
A01 Degustación en tienda	Muestra gratuita	No pedir compra obligatoria
A02 Segundo tarro a mitad de precio	Promoción u oferta	Duración, condiciones y sin falso precio anterior
A03 Sorteo en redes	Sorteo promocional	Norma autonómica y fiscal; bases del sorteo
A04 Cuchara de regalo	Venta con obsequio	Decir si exige comprar y hasta cuándo hay existencias
A05 Descuento de bienvenida	Descuento al alta	Condiciones del alta y fecha límite

Ofertas conjuntas y venta con pérdida. Ofrecer varios artículos como una unidad solo se admite en supuestos concretos, como lotes o compra separada al precio habitual. Y una venta por debajo del coste se examina caso por caso: superar el coste es solo una primera comprobación, no prueba de licitud.

Quién responde. La empresa responde de lo que anuncia: lo anunciado puede exigirse como si fuera contrato, y una promoción mal nombrada genera reclamaciones.

ACTIVIDADES

7. Escribe cómo anunciarías cada acción de la Tabla 3 con el nombre correcto y las condiciones mínimas.
8. Una tienda vende un producto nuevo y anuncia «antes 8,00 €, ahora 6,00 €» sin haberlo vendido nunca a 8,00 €. Explica qué norma se incumple y escribe un anuncio correcto.
9. Efrén propone «cuchara gratis con el tarro». Explica cuándo sería un regalo y cuándo una venta con obsequio, y qué datos debe llevar el cartel.

6.4 Criterios de elección de acciones

Elegir bien no es elegir lo que más gusta, sino lo que mejor cumple con lo que importa.

Qué se compara. Para decidir entre acciones se comparan con los mismos criterios. Los más habituales son: lo que aportan al **objetivo**, su **coste**, el **riesgo normativo**, la oportunidad del momento, los recursos disponibles, el perfil del cliente al que se dirigen, la fórmula de venta y las características del producto.

Tres criterios para el caso. En «Primera Hora» se eligen tres: la aportación al objetivo, el coste y el riesgo normativo. Los demás se tienen en cuenta de otro modo (y una acción que incumple una norma se descarta sea cual sea su nota): la capacidad del obrador es un límite que no se puntúa (si no cabe, la acción se descarta) y el perfil del cliente ya está en el objetivo.

Pesos. No todos los criterios valen igual. Se reparten 100 puntos entre ellos: **objetivo 40 %**, **coste 30 %** y **riesgo normativo 30 %**. El objetivo pesa más porque una acción que no ayuda a conseguirlo no sirve aunque sea barata. Los pesos se fijan antes de puntuar, para que no se ajusten al resultado deseado.

Puntuaciones. Cada acción recibe una nota de 1 a 5 en cada criterio, con una regla escrita: en **objetivo**, 5 si aporta mucho a las cifras y 1 si casi nada; en **coste**, 5 si es muy barata y 1 si es muy cara; en **riesgo normativo**, 5 si no tiene riesgo y 1 si depende de una norma que no se puede cumplir con seguridad.

Cálculo. La nota final es la suma de cada puntuación por su peso. Con pesos de 0,40, 0,30 y 0,30, una acción con 5, 4 y 5 obtiene 5 × 0,40 + 4 × 0,30 + 5 × 0,30 = 2,00 + 1,20 + 1,50 = **4,70**. Se ordenan de mayor a menor y se eligen las primeras que quepan en el presupuesto.

Tabla 4 · Criterios, pesos y regla de puntuación

Criterio	Peso	5 puntos	1 punto
Aportación al objetivo	40 %	Aporta mucho a las cifras	Casi nada
Coste	30 %	Muy barata	Muy cara
Riesgo normativo	30 %	Sin riesgo	Riesgo alto

Quién puntúa. Puntúan varias personas por separado y después se comparan las notas. Si Itxaso da un 2 al coste y Unai un 5 a la misma acción, no basta con hacer la media: se habla del motivo y se corrige la regla. Así el resultado no depende de quién puntúe.

Comprobaciones. Antes de elegir se comprueba que la suma de los pesos es 100 %, que las notas siguen la misma escala y que una persona distinta repite la puntuación. Si una nota cambia mucho de una persona a otra, la regla no es clara.

Límites del método. La tabla ayuda a decidir, pero no decide sola: una acción con buena nota puede ser imposible por capacidad, y una con nota baja puede ser necesaria por otra razón. Se anota la excepción con su motivo.

PARA SABER MÁS

Se llama **método de puntuación ponderada** y se usa también para elegir proveedores, canales o ubicaciones. Su ventaja es que obliga a decir por qué se prefiere una opción.

ACTIVIDADES

10. Calcula la nota ponderada de una acción con puntuaciones 4, 3 y 5 y pesos 40 %, 30 % y 30 %.
11. Con pesos del 50 %, 25 % y 25 %, recalcula A02 (5, 3 y 4) y A03 (4, 3 y 1) y di si cambia el orden respecto a los pesos 40-30-30.
12. Escribe una regla de puntuación de 1 a 5 para el criterio «oportunidad del momento» y explica por qué no se usa en el caso.

6.5 Seleccionar las acciones del lanzamiento

La mejor acción no es la más vistosa, sino la que mejor puntúa y cabe en el presupuesto.



Las cinco acciones. El equipo ha reunido cinco ideas: **A01** degustación en tienda, **A02** segundo tarro a mitad de precio, **A03** sorteo en redes, **A04** cuchara de regalo y **A05** descuento de bienvenida a la suscripción. Cada una tiene un coste, un efecto esperado y un riesgo distinto.

Puntuación. Con los criterios y los pesos del apartado anterior, el equipo puntúa cada acción. Las notas salen de datos: la degustación aporta mucho a las pruebas y su riesgo normativo es mínimo si se informa de los alérgenos y se cuida la higiene; el sorteo llega a muchas personas, pero depende de la norma autonómica y su riesgo es alto. En coste, A01 puntúa 4 porque tres sábados de muestras gastan 6 tarros (14,40 €; con personal y material, su partida completa es de 260,00 €, unidad 8) y A02 puntúa 3 porque renuncia a 3,00 € en cada segundo tarro.

Tabla 5 · Elección de acciones (pesos 40 % · 30 % · 30 %)

Acción	Objetivo	Coste	Riesgo normativo	Nota
A01 Degustación en tienda	5	4	5	4,70
A05 Descuento de bienvenida	4	4	5	4,30

Acción	Objetivo	Coste	Riesgo normativo	Nota
A02 Segundo tarro a mitad de precio	5	3	4	4,10
A04 Cuchara de regalo	3	4	4	3,60
A03 Sorteo en redes	4	3	1	2,80

La decisión. Se eligen **A01, A05 y A02**, las tres con más nota. El sorteo (A03) queda en último lugar por su riesgo normativo: aunque llegue a mucha gente, no se elige sin comprobar la norma aplicable y el equipo no tiene tiempo ni los medios para hacerlo antes del lanzamiento.

Comprobar que compensa. Una nota alta no sustituye al cálculo. En A02, el segundo tarro cuesta 3,00 € (la mitad de 6,00 € sin IVA): el precio medio de los dos es (6,00 + 3,00) ÷ 2 = **4,50 €**. El coste de producción es de 2,40 € por tarro, de modo que 4,50 € sigue por encima del coste y el margen medio es de 2,10 €.

Capacidad. Itxaso confirma que el obrador produce tandas de 40 tarros y que las acciones elegidas se pueden atender sin descuidar la producción normal. Si la capacidad no alcanzara, se retrasaría la acción o se limitaría la duración.

Qué se descarta y por qué. La cuchara de regalo (3,60) se descarta porque aporta poco al objetivo y obliga a controlar existencias; el sorteo (2,80), por su riesgo normativo. Las acciones descartadas se guardan: si cambian las condiciones, se pueden volver a puntuar.

Justificar la elección. La decisión se escribe con los datos: qué acciones se eligen, qué nota tienen, qué norma las afecta y qué se descarta y por qué. Quien lea el documento un mes después debe poder entender por qué no se eligió el sorteo.

CLAVE · LA TABLA DECIDE EL ORDEN, EL CÁLCULO CONFIRMA

Una acción con buena nota solo se elige si, además, su precio efectivo supera el coste, cabe en la capacidad y compensa su coste completo. La nota ordena; la comprobación confirma.

Norma de cada acción elegida. A01: muestra gratuita sin exigir compra. A05: descuento con condiciones de alta y fecha límite visibles. A02: se anuncia como promoción con duración y condiciones, sin precio anterior inventado. Estas condiciones pasan al plan de promoción de la unidad siguiente.

ACTIVIDADES

13. Calcula la nota de A04 con puntuaciones 3, 4 y 4 y comprueba que coincide con la Tabla 5.
14. Calcula el precio medio de A02 y el margen por tarro si el coste es de 2,40 €, y di qué pasaría con el margen si el coste subiera a 3,00 €.
15. Puntúa las tres acciones para el canal de comercios (A06 muestra en el mostrador: 4, 5, 5; A07 cartel de balda: 3, 5, 5; A08 sorteo entre comercios: 4, 3, 1), elige dos y justifica el descarte.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Objetivos y acciones de «Primera Hora»

Caso ficticio. Jueves 11 de marzo de 2027. Nora pide fijar objetivos y elegir acciones. Tu equipo prepara la propuesta.

Paso 1. Los objetivos. Del lunes 19/04 al domingo 13/06/2027 (ocho semanas): **800 tarros**, es decir, 800 ÷ 8 = **100 por semana**, repartidos en 400 en tienda, 200 en web y recogida y 200 en comercios revendedores; y **30 suscriptores** del servicio.

Paso 2. Las normas. Una promoción se llama como es (rebajas, oferta, obsequio); el anuncio indica duración y condiciones; «gratis» solo si no cuesta nada más; y los sorteos dependen de la normativa autonómica, de modo que no se plantean sin comprobarla.

Acción	Nota	Decisión
A01 Degustación en tienda	4,70	Se elige
A05 Descuento de bienvenida	4,30	Se elige
A02 Segundo tarro a mitad de precio	4,10	Se elige
A04 Cuchara de regalo	3,60	Se descarta
A03 Sorteo en redes	2,80	Se descarta

Paso 3. La elección. Con pesos del 40 % (objetivo), 30 % (coste) y 30 % (riesgo normativo): A01, 5 × 0,40 + 4 × 0,30 + 5 × 0,30 = **4,70**; A05, 4,30; A02, 4,10; A04, 3,60; A03, 2,80.

Paso 4. La comprobación. En A02 el precio medio es (6,00 + 3,00) ÷ 2 = **4,50 €**, por encima del coste de 2,40 €.

Paso 5. La capacidad. Los 100 tarros por semana de media caben en tres tandas de 40 tarros (120); las acciones elegidas no obligan a ampliar el obrador, y el pico semanal y las muestras se revisan en la unidad 8.

RESULTADO

Objetivos: 800 tarros en ocho semanas (100 por semana) y 30 suscriptores. Acciones elegidas: A01 (4,70), A05 (4,30) y A02 (4,10). El sorteo se descarta por su riesgo normativo, pendiente de comprobar.

Paso 6. El registro. Se anota quién propone cada acción, qué nota recibe y qué se descarta, con la fecha. Nora firma la decisión y las condiciones de cada acción pasan al plan de promoción de la unidad siguiente.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué se descarta A03 aunque llegue a más gente? b) ¿Qué comprobación hace falta además de la nota? c) ¿Por qué no se anuncia «antes X, ahora Y» en un producto nuevo?

PRÁCTICA

Objetivos y acciones del Plan Flota de Ruedalia

Caso ficticio. Txema y Ousmane fijan como objetivo del Plan Flota **8 empresas y 48 bicicletas a los tres meses**. La cuota es de 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA. Deben elegir **dos de cuatro acciones** con la misma tabla ponderada (40 % objetivo, 30 % coste y 30 % riesgo normativo):

Acción	Objetivo	Coste	Riesgo
R1 Prueba de una bicicleta en la empresa	5	4	5
R2 Primer mes gratis	5	2	3
R3 Sorteo de revisiones entre empresas	3	3	1
R4 Boletín con consejos de mantenimiento	3	5	5

Encargo. 1) Calcula las bicicletas por empresa y la facturación mensual. 2) Calcula la nota de cada acción. 3) Elige dos y justifícalo, con un riesgo.

Plantilla LPS-P06 · Objetivos y elección de acciones del Plan Flota

Campo	Tu respuesta
Objetivo con cifra, canal y fecha	
Bicicletas por empresa y facturación mensual	
Notas de las cuatro acciones	
Dos acciones elegidas, justificación y riesgo	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

- ☐ El objetivo tiene cifra, canal y fecha.
- ☐ Los pesos suman el 100 %.
- ☐ La facturación usa bicicletas por tarifa.
- ☐ Se anota qué se descarta y por qué.
- ☐ Una incidencia anotada con su corrección.

LECTURA Y DEBATE

Rebajas que no lo eran



Relato ficticio. Mabel llevaba una tienda de regalos y quería animar la semana de la llegada de las novedades. Colgó un cartel enorme con la palabra «rebajas» y puso la mitad de las novedades a un precio «especial». Era la primera vez que ese género se vendía en la tienda: nunca había tenido otro precio.

Esa tarde, un cliente mayor, con las gafas en la punta de la nariz, se acercó al mostrador, donde un empleado preparaba un cartel, y preguntó a qué precio se había vendido antes. Nadie supo contestar. Al fondo, otro empleado reponía estantes sin atender a la conversación.

El cliente presentó una reclamación. Mabel cambió el cartel por «novedades» con el precio de salida, retiró la palabra «rebajas» y revisó todos los carteles de la tienda. Desde entonces, antes de colgar una promoción, anota qué precio tenía el producto en los últimos treinta días.

Preguntas. 1) ¿Qué requisito de la promoción no se cumplía? 2) ¿Qué habría pasado si el cartel hubiera dicho «oferta de lanzamiento, del 19/04 al 02/05»? 3) ¿Qué registro pondrías en una tienda para evitar el problema?

APRENDE CON LA IA

Efrén pregunta a un asistente de IA qué acción de lanzamiento elegir. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Te recomiendo un sorteo con una bicicleta de premio: en redes no necesita ningún permiso. Anúncialo como rebajas de lanzamiento para atraer más gente.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con lo que has aprendido en el apartado 6.3 y escribe la respuesta corregida: los sorteos con fines promocionales dependen de la normativa autonómica y este libro no da trámites, así que no se afirma que no necesiten permiso; y «rebajas» no se usa para un producto nuevo sin precio anterior, de modo que se anuncia como oferta de lanzamiento con duración y condiciones. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA: trabaja con este recuadro.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con un ejemplo de «Primera Hora» la diferencia entre un objetivo y una acción, y di qué cuatro datos debe tener un objetivo. Escribe además un indicador para el objetivo de los 30 suscriptores.
17. ¿Qué diferencia hay entre una estrategia de empuje y una de atracción? Pon un ejemplo de cada una y explica por qué un lanzamiento suele combinarlas.
18. Enumera tres normas que afectan a una promoción de lanzamiento y di qué habría que cambiar en el anuncio si no se cumplen.
19. ¿Por qué se fijan los pesos antes de puntuar las acciones y no después? Explica qué ocurriría si cada persona puntuara con una escala distinta.

Aplica

20. Variante del caso: el riesgo normativo de A03 mejora a 2 tras consultar la norma autonómica. Recalcula su nota y di si cambia la decisión y qué otro dato tendrías que comprobar antes de elegirla.
21. Si el objetivo fuera de 1.000 tarros en ocho semanas, calcula los tarros por semana y di si caben en tres tandas semanales de 40 tarros. Propón una solución si no caben.
22. Si el coste de producción del tarro sube a 3,00 €, calcula el margen medio de A02 con un precio medio de 4,50 € y el porcentaje que supone sobre ese precio medio. Indica qué decidirías con ese resultado.

Investiga

23. Busca, en un comercio o en una web que consultes habitualmente, un anuncio de promoción y comprueba si indica duración y condiciones, si usa un precio anterior y cómo llama a la promoción. Anota qué cumple y qué no, y reescribe el anuncio para que cumpla.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 6 · OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ACCIONES

Fija tres objetivos con cifra, canal y fecha para tu lanzamiento simulado. Puntúa cinco acciones con criterios ponderados, justifica las tres elegidas y anota la norma que afecta a cada una. Guarda el archivo como UD06_L06_objetivos_v01.

Comprueba tu dosier: cada objetivo tiene cifra, canal y fecha; los pesos suman 100 %; las notas siguen la misma escala; la acción elegida compensa su coste; cada acción tiene su norma; otra persona ha revisado las cifras. Añade una línea con la acción descartada que más te costó dejar y el motivo.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: tabla de objetivos de «Primera Hora» (versión 0.1)

Documento ficticio de La Despensa de Nora, S.L., preparado por Unai el viernes 12/03/2027. Contiene **cuatro errores**. Nora lo ha recibido antes de aprobar los objetivos y pide que se corrija: lo leerá con la tabla de capacidad del obrador al lado y no admite cifras que no cuadren.

N.º	Apartado	Contenido
1	Objetivo general	«Aumentar las ventas» (sin cifra, canal ni fecha)
2	Objetivo de captación	«Hacer un sorteo en redes»
3	Reparto por canal	Tienda 400, web 200, comercios 300: total 800
4	Ritmo	«800 tarros en ocho semanas: 100 por semana, 600 en total»
5	Servicio	«30 suscriptores antes del domingo 13/06/2027»

Cómo trabajar. Recorre la tabla fila a fila: ¿hay cifra, canal y fecha?, ¿es un objetivo o una acción?, ¿salen las sumas y las multiplicaciones? Anota el número de línea y la regla incumplida antes de reescribir.

Encargo. Señala los cuatro errores, explica cada uno con lo que has aprendido en la unidad y reescribe las líneas afectadas. **Para pensar:** ¿qué dato añadirías a la línea 5 para que el objetivo se pueda controlar semana a semana? Explica también qué decisión equivocada podría tomarse si se aprobara la línea 3 sin corregirla.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. Un objetivo de lanzamiento bien formulado indica...
a) qué acción hacer y con qué presupuesto.
b) qué se quiere conseguir, cuánto, dónde y para cuándo.
c) solo una cifra de ventas.

2. «Hacer una degustación en tienda el primer sábado» es...
a) un objetivo de ventas.
b) una acción.
c) una estrategia de precio.

3. Una estrategia de empuje (*push*) de un lanzamiento se dirige sobre todo a...
a) el consumidor final.
b) los intermediarios que van a vender el producto.
c) la competencia directa.

4. Un producto nuevo sin precio anterior...
a) puede anunciarse «antes X, ahora Y».
b) no puede anunciarse con precio anterior que no se aplicó.
c) siempre puede anunciarse como rebajas.

5. Un sorteo con fines promocionales...
a) no necesita comprobar ninguna norma.
b) depende de la normativa aplicable (autonómica y fiscal) y se consulta antes.
c) está prohibido en todos los casos.

6. Los pesos de la tabla ponderada deben sumar...
a) 10 %.
b) 100 %.
c) 5.

7. Una acción con puntuaciones 5, 4 y 5 y pesos 40 %, 30 % y 30 % obtiene...
a) 4,70.
b) 4,30.
c) 14,00.

8. El precio medio de A02 (primer tarro a 6,00 € y segundo a 3,00 €, sin IVA) es...
a) 4,50 €.
b) 3,00 €.
c) 9,00 €.

9. Un objetivo de 800 tarros en ocho semanas equivale a...
a) 80 tarros por semana.
b) 100 tarros por semana.
c) 160 tarros por semana.

10. Una acción con buena nota en la tabla debe además...
a) elegirse sin más comprobaciones.
b) comprobar que su precio efectivo supera el coste y que cabe en la capacidad.
c) descartarse si es cara.

Ya sé...

- ☐ formular un objetivo con cifra, canal y fecha y distinguirlo de una acción.
- ☐ diferenciar estrategias de lanzamiento y de permanencia, de empuje y de atracción.
- ☐ nombrar cada promoción correctamente y reconocer cuándo depende de una norma autonómica.
- ☐ ponderar criterios y calcular la nota de cada acción con una escala común.
- ☐ elegir las acciones y comprobar que compensan su coste y caben en la capacidad.
- ☐ justificar por escrito qué acciones se eligen, cuáles se descartan y por qué.



UNIDAD 7

Acciones de promoción y merchandising

Bloque 3 · Decidir las acciones y el presupuesto

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Distinguir la publicidad de la promoción de ventas y dar a cada acción su nombre (oferta, promoción, obsequio).
- Diseñar acciones para el consumidor, el intermediario y el vendedor, con objetivo, fecha y coste.
- Calcular si una promoción de precio compensa: margen por unidad y unidades de equilibrio.
- Aplicar el merchandising y la animación en el punto de venta y redactar la PLV con la información que no puede faltar.
- Definir acciones de fidelización y de promoción online respetando la normativa.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 16 de marzo de 2027. Nora ha elegido tres acciones: A01, la degustación en la tienda; A05, el descuento de bienvenida a la suscripción; y A02, el segundo tarro a mitad de precio. Faltan los detalles y cada persona tiene su duda:

- Unai quiere abrir el código de bienvenida y anunciar la promoción como «rebajas de lanzamiento».
- Efrén ha puesto un expositor de prueba junto a la puerta y Nora duda del sitio.
- Tu equipo de análisis entrega hoy el plan de promoción y merchandising de «Primera Hora»: qué se hace con cada público, si el segundo tarro compensa y cómo se expone el producto.

PARA EMPEZAR

1. Si el segundo tarro cuesta 3,00 € en vez de 6,00 € (sin IVA), ¿cuánto deja un par de tarros, cuánto dejaban dos sueltos y cuántos tarros más hay que vender para ganar lo mismo?
2. ¿Puede el cartel decir «rebajas» o «antes 7,50 €, ahora 6,60 €» si «Primera Hora» nunca se ha vendido? ¿Qué palabra le corresponde?
3. ¿Dónde pondrías el expositor de 24 tarros: junto a la puerta o junto a la caja? ¿Qué compruebas antes de decidir?
4. ¿Qué ofrecerías a los comercios que revenderán el tarro y qué a quien atiende el mostrador?



Publicidad y promoción

7.1



Tres públicos

7.2



Merchandising

7.3



PLV

7.4



Fidelización y web

7.5

7.1 Publicidad y promoción de ventas

La publicidad da a conocer el producto y la promoción da una razón para comprarlo ahora. Las dos se pueden planificar, medir y, además, tienen reglas.

Qué hace cada una. La **publicidad** es comunicación comercial, pagada o en soportes propios, que presenta un producto y su mensaje a un público para darlo a conocer, crear imagen o impulsar la compra. La **promoción de ventas** es un conjunto de incentivos de duración limitada que ofrece una ventaja adicional (precio, producto, prueba o regalo) a cambio de comprar o de probar. En «Primera Hora» el cartel de la puerta, el anuncio de la web y la tarjeta de balda son publicidad (transmiten un mensaje); la degustación, el segundo tarro a mitad de precio y el 12 + 1 son promoción (ofrecen un incentivo). Casi siempre van juntas: la promoción necesita publicidad para ser conocida y la publicidad, un motivo para que la persona actúe.

Objetivos de una promoción. Toda promoción se diseña para conseguir una de cuatro cosas: la **prueba** (que quien no conoce el producto lo pruebe), la **compra repetida** (que vuelva), el **aumento de la cantidad** (que se lleve más unidades en cada compra) o la **rotación** de un producto con exceso de existencias. «Primera Hora» es un producto nuevo y se elabora cada semana, así que la rotación no es el problema: lo prioritario es la prueba, y después la recompra. De ahí la elección: A01 para la prueba, A02 para llevarse más de un tarro y A05 para volver cada mes.

Una promoción se llama como es. La ley de ordenación del comercio minorista distingue las actividades de promoción de ventas: rebajas, ofertas o promociones, saldos, liquidaciones y ventas con obsequio. Cada nombre tiene su régimen y solo puede usarse cuando la venta lo cumple. El segundo tarro a mitad de precio es una **venta en promoción u oferta**: se hace por un precio inferior o en condiciones más favorables que las habituales para potenciar un producto. No es **rebaja**, porque las rebajas parten de un precio fijado antes, y los productos que no se han puesto a la venta antes a precio ordinario no pueden anunciarse como rebajados. Por eso el cartel tampoco puede decir «antes 7,50 €, ahora 6,60 €»: ese precio nunca se aplicó.

Los **saldos** y la **liquidación** no encajan en un lanzamiento: el saldo exige un producto con el valor de mercado manifiestamente disminuido por deterioro, desperfecto, desuso u obsolescencia, y la liquidación, una venta con causa legal (cese, obras…); un tarro recién horneado no cumple ninguna.

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, art. 18: rebajas, ofertas, saldos, liquidaciones y ventas con obsequio solo se anuncian con su nombre si cumplen su regulación; art. 19: el anuncio indica la duración y las reglas especiales; arts. 24 y 25: no son rebajas los productos no puestos antes a la venta a precio ordinario; art. 20: con reducción de precio se muestra el precio anterior, salvo en artículos puestos a la venta por primera vez; art. 27: venta en promoción u oferta. Versiones consultadas el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

El par como lote. Ofrecer dos tarros «a la vez» es una oferta conjunta: es lícita, entre otros supuestos del art. 34 de la Ley 7/1996, cuando cada tarro puede comprarse también por separado a su precio habitual. En La Despensa un tarro suelto sigue costando 6,60 € con IVA durante toda la promoción.

La palabra «gratis». Llamar «gratis» o «regalo» a lo que obliga a pagar algo es una práctica engañosa, salvo el coste inevitable de la entrega. Con el segundo tarro a 3,30 € con IVA, la expresión «segundo tarro gratis» sería falsa; la formulación correcta es «segundo tarro a mitad de precio».

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, art. 22: es desleal por engañoso llamar «gratuito» o «regalo» a lo que obliga a pagar algo (salvo el coste inevitable de la respuesta y de la entrega) y ofertar sin motivos razonables para pensar que el producto no estará disponible en cantidad y tiempo suficientes. Versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

CLAVE · PROMOCIÓN DE LANZAMIENTO

Con un producto nuevo no hay precio anterior: se anuncia la ventaja que se ofrece, con sus fechas, y no una rebaja.

ACTIVIDADES

1. Clasifica cada acción en publicidad o promoción de ventas y señala su objetivo (prueba, recompra, cantidad o rotación): a) el cartel de la puerta con el nombre y la foto del tarro; b) la degustación del sábado 24/04; c) el segundo tarro a mitad de precio del 19/04 al 02/05; d) la tarjeta de balda con alérgenos; e) el código de bienvenida de la web.
2. Unai propone llamar «rebajas de lanzamiento» al segundo tarro a mitad de precio. Rebátelo con dos argumentos tomados de la norma citada y escribe la frase de cabecera del cartel con las fechas.
3. Explica por qué «segundo tarro gratis» sería engañoso si el segundo cuesta 3,00 € sin IVA, y escribe dos redacciones correctas.

7.2 Promoción al consumidor, al intermediario y al vendedor

Cada público necesita su incentivo: lo que atrae a una vecina no es lo que mueve a un comercio ni a quien atiende el mostrador.

Tres públicos, tres lógicas. La promoción dirigida al **consumidor final** busca que el cliente pida el producto («aspiración»). La dirigida al **intermediario** (comercios y distribuidores) busca que lo compren y lo expongan («empuje»). La dirigida al **vendedor** y a los **prescriptores** (quien atiende y recomienda: dependientes, dietistas, monitores) busca que lo ofrezcan. En La Despensa la promoción es a la vez **del fabricante** (el obrador que vende a los comercios) y **del establecimiento** (la tienda que vende al público): hay que coordinarlas para no duplicar ventajas. Cada una pide un mensaje distinto y un incentivo propio, y conviene no mezclarlas en un mismo cartel.

Al consumidor: probar, llevarse dos y volver. La **muestra** o **degustación** es la promoción más directa para un producto de alimentación: reduce el riesgo de la primera compra. Las tres degustaciones de A01 son los sábados 24/04, 08/05 y 22/05, de 10:00 a 13:00 (la tienda abre los sábados de 9:00 a 14:30). Con muestras de 10 g, un tarro de 350 g da 35 muestras; para 60 personas, como en la cata del 13/02, hacen falta 600 g, es decir, **2 tarros** abiertos (2 × 2,40 = 4,80 € de producto por sábado). La muestra se sirve individual, con el tarro original y su etiqueta (alérgenos resaltados: gluten y frutos de cáscara) a la vista. **A02**, el segundo tarro a mitad de precio, se aplica del lunes 19/04 al domingo 02/05, 14 días. **A05** es el precio de alta de la suscripción: 10,80 € al mes sin IVA por dos tarros, un 10 % menos que los 12,00 € de comprarlos sueltos. Se activa con un código de bienvenida en la web durante la campaña. Neus, que recomienda productos a sus clientes, es a la vez intermediaria y prescriptora: conviene darle una muestra para que lo pruebe antes de venderlo.



Al intermediario: 12 + 1. Los comercios compran un mínimo de 12 tarros a 4,50 € sin IVA y por cada 12 pagados reciben uno más. Los 54,00 € de 12 tarros pagados compran 13: cada tarro sale a 4,15 € y el descuento efectivo es de 1/13 = 7,69 %. El comercio fija libremente su precio de venta; 6,00 € sin IVA es solo la referencia con la que se hacen las cuentas.

Tabla 1 · Un pedido de 12 tarros

(€ sin IVA)

Concepto	Sin promoción	Con 12 + 1
Tarros recibidos	12	13
Importe pagado	54,00	54,00
Precio efectivo por tarro	4,50	4,15
Margen de La Despensa	25,20	22,80
Margen del comercio	18,00	24,00

El tarro regalado cuesta 2,40 € al obrador: por eso el margen baja de 25,20 € a 22,80 €. Con 24 + 2, un comercio paga 108,00 € sin IVA (118,80 € con IVA) y recibe 26 tarros: el descuento efectivo sigue siendo 2/26 = 7,69 %. A cambio, el comercio gana 6,00 € más por pedido y tiene un motivo para exponer el producto en un lugar destacado.

Al vendedor: un incentivo acotado. Nora aprueba un incentivo de lanzamiento de 0,20 € por cada tarro vendido (contado por Adrián con los tiques) durante la primera semana de campaña (19/04 al 25/04): con el objetivo de 100 tarros, 20,00 €, el 5,56 % del margen semanal de 360,00 € (100 tarros a 6,00 € sin promociones). Se limita a una semana para no convertirlo en un coste permanente y se paga con cargo a la reserva de imprevistos (unidad 8).

Lo que el plan no hace. El sorteo en redes (A03) se descarta: los sorteos con fines promocionales son combinaciones aleatorias cuyo régimen concreto depende de cada comunidad autónoma, y sus obligaciones fiscales y de bases se comprueban antes. Tampoco se usan saldos ni liquidación: no hay existencias dañadas ni cese de actividad.

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, art. 33.1: los obsequios se entregan en el plazo máximo que fijen las comunidades autónomas, sin exceder de tres meses. Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego, arts. 2.2.c y 3.i: las combinaciones aleatorias con fines publicitarios o promocionales no se regulan como juego, y su régimen concreto depende de las comunidades autónomas. Versiones consultadas el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

4. Neus quiere un primer pedido de 24 tarros pagados con la regla 12 + 1. Calcula cuántos tarros recibe, cuánto paga sin IVA y con IVA, el precio efectivo por tarro y el descuento efectivo.
5. Nora duda entre pagar 0,20 € o 0,30 € por tarro en la semana de lanzamiento. Calcula el coste con 100 tarros y qué parte del margen semanal de 360,00 € supone cada opción, y elige con una razón.
6. Escribe tres condiciones que debe indicar el anuncio de una venta con obsequio (la cuchara de A04) y explica por qué A03 no se organiza sin consultar la normativa de la comunidad autónoma.

7.3 Merchandising y animación en el punto de venta

El mismo tarro vende distinto según dónde esté, a qué altura y qué ocurre a su alrededor.

Qué es. El **merchandising** es el conjunto de técnicas que, en el punto de venta, presentan el producto de la forma más atractiva y rentable: cuál se coloca, dónde, cuánto y con qué apoyo. Se distinguen tres niveles: de **presentación** (orden, ubicación y altura: dónde está el producto y cómo se ve), de **gestión** (surtido, espacio, rotación y reposición: qué producto merece qué espacio) y de **seducción** (cartelería, luz, olor y animación: lo que hace que la persona se detenga). La **animación** del punto de venta son las acciones temporales que le dan vida: degustaciones, demostraciones, ambientación y días temáticos. En una tienda de barrio casi todo se resuelve con ubicación, altura y orden, que no cuestan dinero.

Cómo se comporta quien compra. Quien entra en una tienda no recorre todos los pasillos: va a lo que busca, se detiene donde hay algo que mirar y compra por impulso donde espera (la caja). En las **zonas calientes** (caja, mostrador, extremos y recorrido principal) hay más paradas; en las **zonas frías** (rincones y pasillos largos) hay que ir a buscar el producto. Un lanzamiento debe estar en zona caliente y a la altura de los ojos y de las manos: lo que no se ve ni se alcanza no se compra.

El recuento de Adrián. El sábado 13/03, de 11:00 a 12:00, Adrián anotó en tres puntos cuántas personas pasaban y cuántas miraban o cogían producto.

Tabla 2 · Paso y paradas por zona (sábado 13/03, 11:00 a 12:00)

Zona	Personas que pasan	Se detienen	Se detienen (%)
Puerta	62	9	14,52
Mostrador del pan	47	25	53,19
Caja	58	33	56,90

El **paso libre** es a la vez una regla de seguridad y de venta: un soporte que obliga a rodear o a frenar a quien entra se convierte en un estorbo, .

Casi todo el mundo pasa por la caja (58 de las 62 personas que entraron, el 93,55 %) y más de la mitad se detiene mientras espera. Con esos datos Nora traslada el expositor de 24 tarros a la caja. Hay otro motivo: la puerta es zona de tránsito, y un expositor a menos de 1,20 m de ella estorba la entrada y la salida de quien lleva un carrito o una bolsa grande (criterio de la tienda, que se desarrolla en la unidad 9).

EN TU SECTOR

Alimentación: el producto de impulso va junto a la caja y el de compra planificada, al fondo. **Moda:** las novedades se exponen en el escaparate y en la zona de entrada, y los básicos, al fondo. **Ferretería:** los accesorios pequeños y baratos se sitúan en el recorrido hacia la caja.

Animación coherente con el calendario. Las degustaciones coinciden con el sábado, el día de mayor afluencia, y Olvido hornea esa mañana una tanda pequeña para que la tienda huela a avena y canela. Cada acción lleva responsable, día y registro de resultados.

ACTIVIDADES

7. Con la tabla 2, calcula el porcentaje de personas que pasan por la caja (de 62) y el de las que se detienen en el mostrador del pan; explica por qué se ha descartado la puerta para el expositor.
8. Identifica en el caso una acción de merchandising de presentación, una de gestión y una de seducción, y propón una más de animación para el sábado 08/05.
9. Un expositor de 24 tarros a 6,00 € sin IVA: calcula su valor de venta sin IVA y con IVA, y el margen que deja si se vende entero.

7.4 Publicidad en el lugar de venta (PLV)

Un cartel bien hecho informa, atrae y dirige la mirada; uno incompleto, además, puede ser ilegal.

Qué es. La **publicidad en el lugar de venta (PLV)** es el conjunto de soportes que comunican en la propia tienda: carteles, tarjetas de balda, expositores, banderolas o adhesivos de suelo. Cumple tres funciones: **atraer** la atención, **informar** (qué es, cuánto cuesta, qué ventaja hay) y **orientar** (indicadores visuales: flechas, colores y rótulos que llevan a la zona de la promoción).

Qué no puede faltar. Un soporte con precio debe mostrar el **precio de venta**, que es el final, con IVA, y el **precio por unidad de medida** (aquí, por kilo) en el mismo campo visual, claramente legible y sin que haya que pedirlo. Si anuncia una promoción, indica su **duración** y sus **condiciones**. Si es de un alimento, no induce a error sobre sus características ni le atribuye propiedades de prevenir, tratar o curar enfermedades, y no tapa los alérgenos de la etiqueta (aquí, gluten y frutos de cáscara).

LA NORMA DICE

Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, arts. 2 a 4: el precio de venta es el final con IVA; en los productos con indicación de cantidad se indica también el precio por unidad de medida; ambos, claramente legibles, en el mismo campo visual y visibles sin pedirlos. Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDL 1/2007), art. 20: la oferta incluye las características esenciales y el precio final completo con impuestos. Versiones consultadas el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Orden de lectura. Un cartel eficaz se lee en tres tiempos: primero el mensaje (qué se ofrece), después el precio y por último las condiciones. Cuanto más texto, menos se lee: lo que no cabe en el cartel va a la tarjeta o a la web. Un cartel de mostrador se lee en dos o tres segundos.

Ejemplo. Cartel de mostrador de A02

Elemento	Texto del cartel
Cabecera	Promoción de lanzamiento
Mensaje	Segundo tarro de «Primera Hora» a mitad de precio
Fechas	Del 19/04 al 02/05/2027, ambos incluidos
Precios	1.er tarro 6,60 € (18,86 €/kg) · 2.º tarro 3,30 € (9,43 €/kg)
Los dos	9,90 € (14,14 €/kg)
Condición	Por pares de «Primera Hora»; cada tarro también se vende suelto a 6,60 €
Etiqueta	Contiene gluten (avena) y frutos de cáscara (almendra)

Los 14,14 €/kg salen de 9,90 € entre 0,700 kg. Sin IVA, el par cuesta 6,00 + 3,00 = 9,00 € y deja 9,00 − 4,80 = 4,20 € (46,67 %). El cartel no usa «rebajas» ni «gratis», no inventa un precio anterior, tiene fecha de fin y enseña el precio por kilo.

ACTIVIDADES

10. Escribe la tarjeta de balda de «Primera Hora» (no está en promoción): precio con IVA, precio por kilo, nombre y alérgenos; la fecha de consumo preferente va en la etiqueta del tarro. Comprueba que 6,60 / 0,350 da 18,86 €/kg.
11. Redacta el cartel de la degustación del sábado 24/04: horario, qué se prueba, advertencia de alérgenos y dónde se compra el tarro. No debe prometer propiedades saludables.
12. Un cartel dice «Oferta», sin fechas, sin precio por kilo y pegado sobre la etiqueta de alérgenos. Enumera los tres incumplimientos y corrige el texto.

7.5 Fidelización y promoción online

Captar un cliente cuesta más que conservarlo; la web, además, es una tienda más que también se anuncia.

Fidelizar. La **fidelización** es el conjunto de acciones que buscan que un cliente compre de nuevo y durante más tiempo. Se apoya en una base de clientes identificados (350 titulares de tarjeta y 540 contactos con permiso) y en una ventaja que justifica volver: puntos o sellos, precios de socio o un servicio recurrente. «Primera Hora» tiene una forma natural de fidelizar: la **suscripción**, que convierte una compra ocasional en una entrega mensual de dos tarros sin permanencia. El indicador de la fidelización no son las altas, sino los meses que se mantienen: cada suscriptor deja 4,90 € de margen al mes (45,37 % de 10,80 €, tras 4,80 € de producto y 1,10 € de entrega), así que en seis meses son 29,40 € y en doce, 58,80 €. La **tasa de recompra** (clientes que vuelven ÷ clientes totales) y la permanencia media son los indicadores.

El código de bienvenida (A05). En la web, quien se da de alta con el código durante la campaña mantiene el precio de suscripción de 10,80 € sin IVA (11,88 € con IVA) en lugar de los 12,00 € de comprar dos tarros sueltos (13,20 € con IVA): ahorra 1,20 € al mes sin IVA, 1,32 € con IVA. El código tiene fecha de fin y las condiciones (sin permanencia, baja en cualquier momento) están en la misma página.

Promoción online. La web no es un anuncio, es una tienda con sus propias herramientas de promoción:

- **Buscadores**: la página aparece cuando se busca «granola artesana» por posicionamiento natural (contenido útil y bien estructurado) o por **publicidad en buscadores**, anuncios de texto por los que se paga cada vez que alguien hace clic.
- **Banners**: anuncios gráficos en otras páginas, que se pagan por mil impresiones o por clic y se miden con el CTR (clics ÷ impresiones; unidad 10).
- **Enlaces**: vínculos desde otros sitios (la web de Neus) que llevan tráfico.
- **Correo y mensajería**: marketing directo, que se desarrolla en la unidad 10.

- **Sitios web promocionales**: una **página de lanzamiento** propia con el producto, la ficha con alérgenos, el precio con IVA y por kilo, el código de bienvenida y el formulario de alta.



Reglas de la promoción online. Un anuncio pagado debe poder identificarse como publicidad, tanto en redes como en los resultados de un buscador; una comunicación comercial por medios electrónicos es claramente identificable, indica en nombre de quién se hace y, si es una oferta, deja ver con facilidad sus condiciones.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, art. 26: es desleal incluir en redes sociales o en un servicio de la sociedad de la información una comunicación pagada por el empresario sin especificar claramente que es publicidad. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, art. 20: las comunicaciones comerciales electrónicas son claramente identificables y las condiciones de las ofertas promocionales, fácilmente accesibles y claras. Versiones consultadas el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

PARA SABER MÁS

Los datos que se recogen al dar de alta una suscripción solo se usan para la entrega y para las comunicaciones que la persona haya autorizado; el correo comercial con baja en cada envío se trata en la unidad 10.

ACTIVIDADES

13. Calcula cuánto deja una suscripción en 3, 6 y 12 meses y cuántos meses de suscripción hacen falta para recuperar un gasto de 33,33 € por captar a una persona nueva (300,00 € de publicidad entre 9 pedidos, como en la unidad 10); redondea los meses al entero superior.

14. Describe qué herramienta de promoción online usarías para cada objetivo: dar a conocer el producto a quien busca granola, llevar tráfico desde la dietética de Neus y convertir la visita en suscripción. Indica en cada caso qué dato medirías.

15. Redacta los tres elementos que debe tener el anuncio del código de bienvenida (qué ofrece, hasta cuándo y condiciones) y señala qué lo haría engañoso.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El plan de promoción de «Primera Hora»

Caso ficticio. El martes 16 de marzo de 2027 el equipo entrega a Nora el plan de promoción y merchandising de la campaña del 19/04 al 13/06/2027.

Paso 1. Objetivo y público. Cada acción tiene un objetivo y un público.

Público	Acción	Fechas	Objetivo
Consumidor	A01 degustación	24/04, 08/05, 22/05	Prueba
Consumidor	A02 segundo tarro	19/04 a 02/05	Cantidad
Web	A05 código	Toda la campaña	Recompra
Comercios	12 + 1	Toda la campaña	Exposición
Equipo	0,20 € por tarro	19/04 a 25/04	Ofrecer

Paso 2. ¿Compensa A02? Cifras sin IVA.

Concepto	Sin promoción	Con A02
Ingreso por par de tarros	12,00	9,00
Coste del par	4,80	4,80
Margen del par	7,20	4,20
Margen por tarro	3,60	2,10

100 tarros sin promoción dejan 100 × 3,60 = 360,00 €. Con A02 cada tarro deja 2,10 €, así que para igualar hacen falta 360,00 / 2,10 = 171,43 → **172 tarros**, un 72 % más. Comprobación: 172 × 2,10 = 361,20 € (supera 360,00 €) y 170 × 2,10 = 357,00 € (no llega); con pares completos, el mínimo es 172. El segundo tarro, a 3,00 €, supera el coste de 2,40 €: no hay venta con pérdida.

Paso 3. Comercios y equipo. Con 12 + 1, 54,00 € compran 13 tarros: 54,00 / 13 = 4,15 € por tarro, un 7,69 % menos que 4,50 €. Incentivo: 0,20 € × 100 = 20,00 €.

Paso 4. Merchandising y PLV. Expositor de 24 tarros junto a la caja (58 de 62 personas pasan y el 56,90 % se detiene); tarjeta de balda con 6,60 € y 18,86 €/kg; cartel de A02 con fechas y 14,14 €/kg el par; página de lanzamiento con ficha, alérgenos y código.

Paso 5. Comprobación normativa. El cartel dice «promoción de lanzamiento» (no «rebajas» ni «gratis»), indica fechas y condiciones, muestra precio con IVA y por kilo y no tapa la etiqueta; el sorteo en redes queda fuera.

RESULTADO

Plan aprobado: A01, A02 y A05, 12 + 1 para los tres comercios y un incentivo de 20,00 € la primera semana. A02 solo compensa si atrae al menos 172 tarros, en pares completos, por cada 100 que se venderían sin ella; por eso dura 14 días y se mide cada semana. El expositor va junto a la caja.

PRÁCTICA

El primer mes del Plan Flota

Caso ficticio. Txema, de Ruedalia, quiere ofrecer el primer mes sin cuota a las empresas con una flota de 6 bicicletas. La cuota del Plan Flota es de 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA; el coste de prestarlo, de 12,00 € por bicicleta y mes (supuesto). Ousmane propone exigir a cambio un compromiso de 12 meses. Sin promoción, el objetivo es contratar 8 empresas.

Encargo. 1) Calcula la cuota mensual y anual de una flota de 6 bicicletas, el importe al que se renuncia y su porcentaje sobre el año. 2) Calcula el margen anual de una empresa sin promoción y con el mes sin cuota y compromiso de 12 meses. 3) Calcula cuántas empresas hacen falta con la promoción para igualar el margen que darían las 8 sin ella. 4) Decide si compensa y redacta el anuncio con su duración y sus condiciones, sin la palabra «gratis».

Plantilla LPS-P07 · Promoción del Plan Flota (modelo didáctico)

Campo	Tu respuesta
Datos y supuestos	
Cuota mensual y anual; importe al que se renuncia y %	
Margen anual sin promoción y con promoción	
Empresas necesarias para igualar el margen de 8	
Decisión y condición	
Texto del anuncio: duración y condiciones	

Lista de cotejo

☐ Importes sin IVA.
☐ Coste mensual en cada cálculo.
☐ Empresas al entero superior.
☐ Condiciones escritas en el anuncio.
☐ Sin «gratis» ni «rebajas».

LECTURA Y DEBATE

El expositor de la entrada



Relato ficticio. Otilio llevaba veinte años con su tienda de alimentación de barrio y un lunes decidió que las galletas de mantequilla de un obrador de la comarca merecían un expositor propio. «En la entrada, para que lo vea todo el mundo», dijo, y lo colocó a un metro de la puerta, de modo que quien entraba tenía que girar a su alrededor.

El martes, una madre con un carrito de bebé tuvo que dar marcha atrás y salir a la calle para entrar de lado. Otilio lo vio y lo atribuyó a la hora punta. El viernes por la mañana, un empleado joven llevaba una hora con una tableta contando cuántas personas se detenían ante el expositor cuando una clienta mayor salió con su bolsa de papel, rozó la esquina del soporte y estuvo a punto de caer. Se agarró al marco de la puerta. «Estoy bien —dijo—, pero esto estorba».

El empleado enseñó el recuento a Otilio: de 60 personas que entraron en esa hora, solo 8 se habían detenido ante el expositor; en cambio, junto a la caja, 31 de las 52 que pagaron se pararon a mirar el cartel. Otilio movió el expositor a la caja, dejó más de metro y medio libre ante la puerta y retiró el cartel de «oferta» que no tenía fechas. El nuevo llevaba el precio, el precio por kilo y los días de la promoción. Un mes después el expositor vendía más en la caja que en la puerta, y nadie volvió a tropezar.

Preguntas. 1) ¿Qué dato permitió a Otilio comprobar que la entrada no era la mejor zona? 2) ¿Qué riesgo ignoró al principio y qué medida adoptó? 3) ¿Qué debe llevar el cartel nuevo y por qué?

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA si compensa lanzar «Primera Hora» con un 2 × 1 en todas las referencias de la tienda. Esta es la respuesta:

> **RESPUESTA DE LA IA**
> «Sí: haz un 2 × 1 en todas las referencias de la tienda, sin fecha de fin, y anúncialo como "rebajas de lanzamiento". Es rentable porque cada tarro vendido deja margen y el volumen lo compensa, así que no hace falta calcular nada.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (precio de 6,00 €, coste de 2,40 € y margen de 360,00 € por cada 100 tarros) y con lo que has visto en 7.1 y 7.4, y escribe una respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. «Rentable» es un resultado que se calcula, no una afirmación: pide siempre el margen por unidad y las unidades de equilibrio.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Resume en dos frases la diferencia entre publicidad y promoción de ventas, y da un ejemplo de cada una tomado de «Primera Hora».
17. Explica por qué con A02 cada tarro deja 2,10 € y no 3,60 €, y qué significa que hagan falta 172 tarros, un 72 % más, para igualar el margen de 100.
18. Enumera lo que debe llevar la tarjeta de balda y lo que debe añadir el cartel de A02, con la norma de cada elemento.

Aplica

19. Repite el cálculo de A02 con un coste de 2,60 € por tarro (supuesto): margen sin y con promoción, tarros para igualar y diferencia con el caso.
20. Nazario, el encargado de la cafetería de la plaza, quiere vender el tarro junto a la caja. Diseña el soporte de PLV (texto con precio con IVA, precio por kilo y alérgenos) y la ubicación, y di qué dato de su local necesitas medir.
21. Maximino, del gimnasio, recibe 26 tarros con el 12 + 1 y los vende a 6,00 € sin IVA. Calcula lo que paga, lo que ingresa y lo que gana, y el porcentaje sobre sus ventas.

Investiga

22. Busca el folleto, el cartel o la página de una promoción de un comercio de alimentación que conozcas. Registra la fecha de consulta y el ámbito (local, regional, nacional), comprueba si indica duración, condiciones y precio por unidad de medida y anota qué no permite concluir una sola promoción sobre su rentabilidad.
23. Localiza en la web de tu comunidad autónoma la información oficial sobre sorteos y concursos con fines promocionales. Registra la fuente, la fecha y el ámbito, resume qué exige para un sorteo en redes y señala qué no permite concluir (no sustituye la consulta al órgano competente).

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 7 · PLAN DE PROMOCIÓN Y MERCHANDISING

Para tu producto o servicio simulado: 1) una acción de promoción para cada público (consumidor, intermediario y vendedor) con objetivo, fechas y coste; 2) el cálculo de la promoción principal: margen por unidad con y sin promoción y unidades para igualar; 3) un croquis de la tienda o de la web con la ubicación del expositor y de la PLV; 4) el texto de un cartel con duración, condiciones, precio con IVA y por unidad de medida; 5) una acción de fidelización y otra de promoción online.

Comprueba tu paso: cualquier persona repite tu cálculo con tu archivo y tu cartel no usa «rebajas» ni «gratis» sin cumplirlos; archivo `UD07_L07_promocion_v01` con fecha y revisión de otra persona.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cartel de promoción y croquis de ubicación (modelo didáctico)

Documento ficticio, preparado por Unai el miércoles 17/03/2027 para el expositor de la caja. Contiene **cinco errores**.

N.º	Elemento	Contenido
1	Cabecera	Promoción de lanzamiento: «Primera Hora»
2	Mensaje	Segundo tarro GRATIS
3	Precio anterior	Antes 7,50 €, ahora 6,60 €
4	Fechas y condiciones	Oferta válida hasta fin de existencias
5	Precios	6,60 € el tarro
6	Etiqueta	Contiene gluten (avena) y frutos de cáscara (almendra)
7	Ubicación	Expositor de 24 tarros a 1,10 m de la puerta de entrada

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son con lo que has visto en la unidad y reescribe cada línea afectada. **Para pensar:** ¿qué dato necesitas medir para decidir si un soporte molesta el paso?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Con A02, el par cuesta 9,00 € sin IVA y su coste es 4,80 €. El margen del par es...
a) 4,50 €.
b) 4,20 €.
c) 6,00 €.

2. Sin promoción, 100 tarros dejan 360,00 €; con A02 cada tarro deja 2,10 €. Para igualar, con pares completos, hacen falta...
a) 100 tarros.
b) 171 tarros.
c) 172 tarros.

3. El segundo tarro a mitad de precio de un producto nuevo se anuncia como...
a) promoción u oferta.
b) rebajas.
c) liquidación.

4. Con el 12 + 1, 12 tarros pagados a 4,50 € dan 13. El precio efectivo y el descuento son...
a) 4,15 € y 8,33 %.
b) 4,15 € y 7,69 %.
c) 4,50 € y 7,69 %.

5. Según el recuento de Adrián, el expositor de 24 tarros va...
a) junto a la caja: 58 de 62 personas pasan y el 56,90 % se detiene.
b) junto a la puerta: pasan 62 personas.
c) en un rincón, para que no moleste.

6. Un tarro de 350 g a 6,60 € con IVA se anuncia con un precio por kilo de...
a) 6,60 €/kg.
b) 17,14 €/kg.
c) 18,86 €/kg.

7. El cartel de una promoción debe indicar siempre...
a) solo el precio del segundo tarro.
b) la duración y las condiciones.
c) el precio de la competencia.

8. Una suscripción deja 4,90 € de margen al mes. En seis meses deja...
a) 29,40 €.
b) 58,80 €.
c) 26,40 €.

9. Ruedalia renuncia a 132,00 € (primer mes sin cuota de 6 bicicletas) de 1.584,00 € al año. Es el...
a) 12,00 %.
b) 18,33 %.
c) 8,33 %.

10. Un anuncio pagado en redes o en un buscador...
a) puede parecer una noticia.
b) debe identificarse claramente como publicidad.
c) no necesita decir quién lo hace.

Ya sé...

- ☐ distinguir la publicidad de la promoción de ventas y dar a cada acción su nombre.
- ☐ diseñar acciones para el consumidor, el intermediario y el vendedor.
- ☐ calcular el margen de una promoción y las unidades que hacen falta para igualar.
- ☐ elegir la ubicación de un expositor y redactar la PLV con precio por kilo, fechas y alérgenos.
- ☐ definir acciones de fidelización y de promoción online con sus reglas.



UNIDAD 8

Plan de acciones, recursos y presupuesto

Bloque 3 · Decidir las acciones y el presupuesto

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Interpretar el briefing y los acuerdos con los distribuidores y convertirlos en instrucciones con responsable y fecha.
- Organizar y temporalizar las acciones de un lanzamiento con un cronograma, sus hitos y su camino crítico.
- Determinar los recursos y el personal necesarios y comprobar la capacidad de producción.
- Elaborar el presupuesto con imprevistos y calcular el beneficio, el ROI y el umbral de rentabilidad previstos.
- Identificar los riesgos del lanzamiento y preparar un plan alternativo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 23 de marzo de 2027. Nora aprueba la elección de acciones y pregunta lo de siempre: «¿Cuánto cuesta y cuándo?». Brais, de Nébula Comunicación, ha enviado el presupuesto de fotografía y diseño: 240,00 € más IVA. Itxaso avisa de que el obrador solo da para tres tandas de 40 tarros por semana. Unai tiene las fechas sueltas en el móvil y Adrián ha empezado una hoja con las partidas. El lanzamiento es el lunes 19 de abril, dentro de 27 días. Tu equipo de análisis entrega hoy el cronograma y el presupuesto:

- qué hay que hacer, en qué orden y quién lo hace;
- cuánto cuesta cada partida y cuánto se reserva para imprevistos;
- si el obrador aguanta la semana de mayor venta y qué se hace si algo falla.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tareas deben estar terminadas antes del lunes 19/04 y en qué orden? ¿Cuál no admite retraso?
2. Brais cobra 240,00 € por la fotografía y el diseño. ¿Incluye IVA? ¿Cómo evitas mezclar importes con y sin IVA en una misma columna?
3. Si las partidas suman 1.540,00 €, ¿cuánto añadirías para imprevistos y por qué?
4. Si cada tarro deja 3,225 € de margen medio (escenario de referencia, sin promociones), ¿a partir de cuántos tarros recuperas un gasto de campaña de 1.617,00 €?



Briefing y acuerdos

8.1



Cronograma

8.2



Recursos y personal

8.3



Presupuesto

8.4



Riesgos y plan B

8.5

8.1 Interpretar el briefing y los acuerdos

Un lanzamiento no se ejecuta con ideas, sino con instrucciones: cada una con su fecha, su responsable y su fuente.

Del briefing a las instrucciones. El **briefing** (BRI-2027-001, unidad 2) recoge el producto, el público, el posicionamiento, el precio, los canales, el calendario, el presupuesto y los indicadores. Interpretarlo es convertir cada afirmación en una **instrucción de trabajo** comprobable: qué se hace, cuándo, quién, con qué recursos y cómo se sabe que está hecho. «Lanzar en abril» no es una instrucción; «lanzamiento el lunes 19/04/2027 con el producto en la balda a las 8:30» sí lo es.

El procedimiento tiene cinco pasos: 1) leer el briefing completo y subrayar verbos de acción y cifras; 2) listar los acuerdos con terceros; 3) detectar lo ambiguo y preguntar a quien decide antes de actuar; 4) escribir la hoja de instrucciones con su fuente; 5) validarla con quien encarga el trabajo. Cada cambio posterior se anota con versión y fecha (BRI-2027-001 v1.1, 23/03/2027), para que nadie trabaje con una versión vieja.

Los acuerdos con los distribuidores. Tres comercios del barrio revenderán el tarro: la dietética de Neus (PC-2027-001), la cafetería de Nazario (PC-2027-002) y el gimnasio de Maximino (PC-2027-003). Lo acordado es: pedido mínimo de 12 tarros, 12 + 1, precio de 4,50 € sin IVA, entrega los jueves de 11:30 a 13:30 por Efrén, factura con IVA del 10 % y pago a 30 días. Estos acuerdos son parte de la instrucción de trabajo: con los comercios rigen las condiciones aceptadas y, frente a consumidores, lo ofrecido es exigible aunque no figure en el contrato. Por eso cada acuerdo se guarda por escrito y se confirma por correo, con su versión y quién lo acepta.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDL 1/2007), art. 61: frente a consumidores y usuarios, el contenido de la oferta, promoción o publicidad, las prestaciones, las condiciones y las garantías ofrecidas son exigibles aunque no figuren expresamente en el contrato. Versión consultada el 23/11/2026 (vigente desde 01/12/2007). Consulta la versión vigente.

Ejemplo. Hoja de instrucciones del lanzamiento (extracto)

Tarea	Instrucción	Fuente	Responsable
Entregar a comercios	Jueves, de 11:30 a 13:30	Acuerdo con comercios	Efrén
Diseñar y fotografiar	Entrega el 14/04 por 240,00 €	Presupuesto de Brais	Unai
Avisar por correo	Jueves 15/04, solo a los 540 con permiso	Briefing	Unai
Lanzar	Lunes 19/04, producto en balda a las 8:30	Briefing	Nora

Qué se hace con lo ambiguo. Nora dijo: «Lanzamos en abril, con los tres comercios, y que se note». Antes de montar nada se hacen tres preguntas: ¿qué día de abril?, ¿qué significa «que se note» (cartelería, degustación, anuncio)? y ¿cuál es el tope de gasto? Las preguntas y las respuestas se guardan en un **registro de dudas** con fecha y persona que responde. La respuesta de Nora fija el lunes 19/04 y el presupuesto de la unidad. Lo que Nora no ha dicho no se supone: se pregunta, y mientras tanto la tarea no empieza.

Cambios y versiones. Un briefing no es un documento cerrado: si Nora cambia una fecha o un importe, el cambio se anota con su fecha y su autor, se avisa a quien ejecuta la tarea y la hoja de instrucciones se sustituye por una versión nueva (v1.0, v1.1). Así nadie trabaja con una instrucción caducada y se sabe quién decidió qué.

ACTIVIDADES

1. Convierte esta frase de Nora en tres instrucciones comprobables (qué, cuándo, quién y con qué): «Que los comercios tengan producto y cartel antes del lanzamiento».
2. Escribe la hoja de instrucciones de la entrega del jueves 15/04 a Neus, con 24 + 2 tarros: qué se entrega, cuándo, quién, con qué documento y cuánto se factura con IVA.
3. Escribe tres preguntas para Nora que aclaren el briefing antes de montar el cronograma y di dónde registrarías las respuestas.

8.2 Organizar y temporalizar las acciones

Un cronograma dice qué va antes de qué: con una fecha por tarea y una persona por fecha.

Tareas, hitos y dependencias. Organizar un lanzamiento es dividirlo en **tareas** (con duración y responsable), ordenarlas por **dependencias** (la formación debe ir antes de la venta) y marcar los **hitos**, los momentos que hay que cumplir porque otros dependen de ellos. El **cronograma** es el calendario de todo ello. El método más útil es la **planificación hacia atrás**: se parte de la fecha fija (lunes 19/04) y se resta el tiempo de cada tarea hasta hoy.

Tabla 1 · Hitos del lanzamiento de «Primera Hora»

Fecha	Hito	Responsable
Viernes 09/04	Formación del equipo: producto y argumentario	Nora
Lunes 12/04	Formación: práctica de objeciones	Olvido
Miércoles 14/04	Llega el material: carteles, tarjetas y expositor	Unai
Jueves 15/04	Sesión con los comercios y aviso por correo	Nora y Unai
Viernes 16/04	Montaje en tienda, al cierre	Efrén
Lunes 19/04	Lanzamiento	Nora
Sábados 24/04, 08/05 y 22/05	Degustaciones	Itxaso
Lunes 17/05	Control tras cuatro semanas	Adrián

Fecha	Hito	Responsable
Domingo 13/06	Cierre de la campaña	Nora
Jueves 17/06	Informe de resultados	Adrián

El camino crítico. Es la cadena de tareas sin holgura: si una se retrasa un día, el lanzamiento se retrasa un día. Aquí, en cadena, es formación → material → sesión con los comercios → montaje → lanzamiento. Las degustaciones, el control y el informe tienen fecha, pero no retrasan el lanzamiento. Los márgenes son pequeños: desde el material (miércoles 14/04) quedan 5 días hasta el lanzamiento, desde la sesión con los comercios, 4, y desde el montaje (viernes 16/04), 3. El sábado 17/04, con la tienda abierta hasta las 14:30, queda como colchón.

Cómo se construye. Se parte de la fecha fija (el lunes 19/04) y se cuenta hacia atrás: ¿qué debe estar listo el día anterior, y el anterior a ese? Cada tarea recibe una duración realista, un responsable y su dependencia. Después se añade un **colchón**, un margen de tiempo antes de cada hito crítico, y se comprueba que ninguna persona tiene dos tareas a la vez el mismo día.



Qué formato usar. Para un lanzamiento pequeño basta una tabla de hitos o un diagrama de barras (tipo Gantt): una fila por tarea, un calendario en horizontal y una barra desde la fecha de inicio hasta la de fin. En la hoja de cálculo, la fecha de fin se obtiene sumando la duración a la de inicio (−1 día si este cuenta) y la holgura es la diferencia entre la fecha límite y la fecha de fin.

Las ocho semanas de campaña. La campaña va del lunes 19/04 al domingo 13/06/2027 y se divide en ocho semanas completas de lunes a domingo: S1 del 19 al 25/04, S2 del 26/04 al 02/05, S3 del 03 al 09/05, S4 del 10 al 16/05, S5 del 17 al 23/05, S6 del 24 al 30/05, S7 del 31/05 al 06/06 y S8 del 07 al 13/06. Las degustaciones caen en S1, S3 y S5; el control del lunes 17/05 es el primer día de S5, con S1 a S4 cerradas.

CLAVE · CAMINO CRÍTICO

Las tareas sin holgura determinan la fecha del lanzamiento. Se identifican y se protegen con un colchón y con un responsable por tarea.

EN TU SECTOR

Alimentación: manda la fecha de consumo preferente: se vende antes lo que antes vence. **Servicios:** manda la agenda de quien presta el servicio. **Moda:** manda la temporada y la llegada de las prendas.

ACTIVIDADES

4. Calcula los días que hay entre cada hito previo (09/04, 12/04, 14/04, 15/04 y 16/04) y el lanzamiento, y señala cuál tiene menos margen.
5. Brais avisa de que entregará la cartelería el viernes 16/04 por la tarde. Indica qué hitos se mueven, cuál es el nuevo camino crítico y qué propones.
6. Construye en la hoja de cálculo el cronograma de las ocho semanas (inicio, fin y hito de cada semana) y comprueba que S5 empieza el 17/05 y S8 acaba el 13/06.

8.3 Recursos y personal necesarios

Cada acción consume personas, horas, material y capacidad: calcularlos evita descubrirlo el día antes.

Qué recursos hay. Los recursos de un lanzamiento son de cinco tipos: **humanos** (el equipo propio y los servicios profesionales externos), **materiales** (carteles, tarjetas, expositor, tarros), **técnicos** (obrador, equipos, la web), **económicos** (el presupuesto) y **tiempo** (horas disponibles). Para cada acción se calcula el personal con la fórmula personas × horas × coste por hora; aquí, 12,00 € por hora de personal propio (supuesto de trabajo). El presupuesto de campaña recoge solo el personal propio de las acciones nuevas (la formación y las degustaciones); el montaje, la reposición y el correo se hacen dentro de la jornada. Es una decisión de Nora.

Cómo se calcula el personal. El coste de una acción de personal es personas × horas × coste por hora; en La Despensa, 12,00 € sin IVA la hora de equipo. También se comprueba la disponibilidad: nadie puede estar en dos sitios a la vez, así que se revisa que las tareas de una misma persona no coincidan el mismo día y a la misma hora.

Tabla 2 · Personal de las acciones con gasto propio

Acción	Personas	Horas-persona	Importe (€ sin IVA)
Formación del equipo	6	9,0	108,00
Degustaciones (3 sábados)	2	18,0	216,00

La formación (6 × 1,5 h × 12,00 € = 108,00 €) y 72,00 € de material suman la partida de 180,00 €. Cada degustación necesita 2 personas durante 3 horas (de 10:00 a 13:00): 72,00 € por sábado, 216,00 € en tres. La partida de degustaciones y muestras (260,00 €) se completa con 14,40 € de producto (2 tarros abiertos por sábado, 3 × 4,80 €) y 29,60 € de material desechable y menaje. Son importes sin IVA, igual que el resto de la tabla.

Los servicios profesionales. Nébula Comunicación (Brais) hace la fotografía y el diseño de carteles, tarjetas y página: 240,00 € sin IVA, 290,40 € con el IVA del 21 % (240,00 × 0,21 = 50,40 €). El encargo se hace por escrito con entregables, fecha (miércoles 14/04), aprobación por Nora y forma de pago. Si el trabajo se retrasa o cambia, el cambio también se pide por escrito y se anota con su fecha.

La capacidad del obrador. Itxaso calcula la producción: una tanda de 40 tarros lleva 1,5 horas y el obrador da para tres por semana: 120 tarros y 4,5 horas. La semana de mayor venta prevista (S1, con el lanzamiento y el segundo tarro a mitad de precio) es de 118 tarros: la capacidad se usa al 98,33 % (118 de 120) y la holgura es de 2 tarros, que se agotan si esa semana se elaboran también los 2 tarros de la degustación del 24/04. Con 800 tarros en ocho semanas la media es de 100 por semana: la capacidad total es de 960 y el plan usa el 83,33 %.

Materiales y proveedores. Los carteles, las tarjetas y el expositor se piden con fecha de entrega y se comprueba la recepción: cantidad, medidas y datos del cartel (precio con IVA, precio por kilo, fechas). Un error en un cartel debe detectarse el 14/04, cuando llega el material, y no el 19/04, con la tienda abierta.

EN TU SECTOR

Alimentación: la capacidad de elaboración manda sobre el calendario. **Servicios:** la capacidad son las horas de personal por visita. **Moda:** la capacidad es el stock de tallas y temporada.

ACTIVIDADES

7. Calcula las horas y el coste de personal de las tres degustaciones (2 personas, 3 h por sábado, 12,00 € por hora) y comprueba que, con 14,40 € de producto y 29,60 € de material, suman 260,00 €.
8. En la semana pico se prevén 118 tarros y la capacidad es de 120. Calcula el uso de la capacidad y las tandas necesarias, y propón una solución con su tiempo si se vendieran 130.
9. Redacta el encargo a Brais con entregables, fechas, aprobación e importe sin IVA y con IVA.

8.4 El presupuesto del lanzamiento

Un presupuesto no es una lista de gastos: es la decisión de cuánto se gasta, en qué y cuándo, con un margen para lo que no se sabe.

Estructura. El **presupuesto de campaña** (PRE-2027-001) suma las **partidas** de gasto, añade una reserva de **imprevistos** y se escribe siempre en **base imponible**, sin IVA, para no mezclar importes distintos en una misma columna. El IVA de cada factura se controla aparte, en tesorería. Los imprevistos se fijan como porcentaje del subtotal; para «Primera Hora», el 5 %.

Antes de sumar. Cada partida necesita un presupuesto o una factura proforma que la respalde, y cada gasto con IVA se anota sin IVA. Un importe sin respaldo es una estimación; con proveedor y fecha, es una decisión.

Tabla 3 · Presupuesto PRE-2027-001

(€ sin IVA)

Partida	Importe	Cuándo	Responsable
Degustaciones y muestras	260,00	Después	Itxaso
PLV y cartelería	320,00	Antes	Unai
Fotografía y diseño	240,00	Antes	Unai
Publicidad pagada	300,00	Después	Unai
Correo y página de lanzamiento	90,00	Antes	Unai
Formación y material	180,00	Antes	Nora
Expositor	150,00	Antes	Efrén
Subtotal	1.540,00		
Imprevistos (5 %)	77,00		
Total	1.617,00		

Cuándo se gasta. Antes del lanzamiento se gastan 980,00 € (PLV, fotografía y diseño, correo y página, formación y expositor: el 63,64 % del subtotal) y después, 560,00 € (degustaciones y publicidad pagada: el 36,36 %). Eso importa para la tesorería: hay que tener 980,00 € disponibles antes de vender el primer tarro. El gasto por tarro previsto es de 1.617,00 / 800 = 2,02 €. Sirve para comparar campañas de distinto tamaño, pero no sustituye al umbral: dice cuánto cuesta cada tarro vendido, no cuántos hacen falta.

Real frente a previsto. Durante la campaña se anota cada gasto real junto a su previsión y se calcula la desviación (real – previsto). Una desviación pequeña no preocupa; la que consume la reserva, sí: por eso se fija un umbral de aviso en la mitad de los imprevistos (38,50 €), a partir del cual se informa a Nora antes de gastar más. Cada desviación se anota con su causa y su fecha: así se discute con datos y se corrige el siguiente presupuesto sin depender de la memoria.

Resultados previstos (escenario de referencia, sin promociones). Con el objetivo de 800 tarros se calcula lo que debe dejar la campaña. Ingresos: 600 tarros a 6,00 € (400 en tienda y 200 en web y recogida) y 200 a 4,50 € (comercios) = 3.600,00 + 900,00 = 4.500,00 €. Coste variable: 800 × 2,40 = 1.920,00 €. **Margen bruto**: 4.500,00 − 1.920,00 = 2.580,00 €. **Beneficio previsto**: 2.580,00 – 1.617,00 = 963,00 €. El **ROI** (retorno de la inversión) es el beneficio dividido entre el gasto de campaña: 963,00 / 1.617,00 = **59,55 %**. Estos datos son previsiones, no resultados; y los 77,00 € de imprevistos son una reserva presupuestaria, no un gasto ejecutado: el ROI real depende de lo que se gaste de verdad.

El umbral de rentabilidad. Es el número de unidades a partir del cual la campaña recupera su gasto. El margen medio por tarro es 2.580,00 / 800 = 3,225 € y el umbral, 1.617,00 / 3,225 = 501,40, que se redondea **al alza a 502 tarros** (62,75 % del objetivo). Comprobación: 502 × 3,225 = 1.618,95 € (cubre 1.617,00 €) y 501 × 3,225 = 1.615,73 € (no llega).

Qué enseña el umbral. El umbral dice cuánto hay que vender para no perder; el objetivo, cuánto se espera vender. La diferencia entre 800 y 502 tarros, 298 tarros (el 37,25 % del objetivo), es el margen de seguridad de la campaña (en este escenario de referencia; con promociones, el umbral cambia).



CLAVE · BENEFICIO, ROI Y UMBRAL

Beneficio = margen bruto − gasto de campaña. ROI = beneficio ÷ gasto de campaña. Umbral = gasto de campaña ÷ margen medio por unidad, redondeado al alza.

En la hoja de cálculo. Con las partidas en B2:B8, =SUMA(B2:B8) da 1.540,00; =REDONDEAR(B9*0,05;2) da 77,00; =B9+B10 da 1.617,00; y con el margen bruto en B14 y el objetivo de tarros (800) en B15, =REDONDEAR.MAS(B11/(B14/B15);0) da 502. Cada supuesto va en su propia celda, con su unidad.

Supuestos. Los supuestos (precio, coste, tarros por canal, porcentaje de imprevistos) viven cada uno en su celda, con su unidad, y las fórmulas los referencian. Si Nora pregunta «¿y si vendemos 700?», se cambia una celda y se recalcula todo.

ACTIVIDADES

10. Calcula el porcentaje de cada partida sobre el subtotal e indica cuál pesa más y qué decisión tomarías para reducirla.
11. Si PLV y cartelería sube un 20 %, rehaz el subtotal, los imprevistos, el total, el beneficio, el ROI y el umbral.
12. Si de los 800 tarros se venden 300 en tienda, 200 en la web y 300 en comercios, calcula los ingresos, el margen bruto y el nuevo umbral.

8.5 Riesgos y plan alternativo

Un plan que no prevé que algo falle es una apuesta. El plan alternativo se escribe antes de que haga falta.

Qué es un riesgo. Un **riesgo** es un hecho posible que, si ocurre, perjudica al plan. Se describe con su **probabilidad** (baja, media o alta), su **impacto** (en fecha, coste o calidad), una **señal de alerta** que lo anuncia, un **plan alternativo** y un **responsable**. La reserva de imprevistos del 5 % (77,00 €) paga las consecuencias de los riesgos que se materialicen.

Cómo se valoran. Se puntúan la probabilidad y el impacto (baja, media o alta) y se trabaja primero con los de probabilidad e impacto altos. No todos merecen un plan: los de impacto bajo se aceptan y se vigilan; los demás se evitan, se reducen o se trasladan (un segundo proveedor, un seguro).

Tabla 4 · Riesgos del lanzamiento de «Primera Hora»

Riesgo	Señal de alerta	Plan alternativo	Responsable
El material llega tarde	Sin entrega el 14/04 a las 12:00	Carteles provisionales y montaje el sábado 17/04	Unai
El obrador no llega a la semana pico	Más de 110 pedidos antes del jueves	Cuarta tanda de 40 tarros (1,5 h) si es viable; si no, limitar la promoción	Itxaso
Falta personal en una degustación	Baja avisada antes del viernes	Cubren Itxaso y Adrián	Itxaso
Un comercio no confirma su pedido	Sin confirmar el martes	El stock va a tienda	Efrén

Cuánto cuesta equivocarse. Con una cuarta tanda la capacidad sube a 160 tarros (4 × 40) y el tiempo, a 6,0 horas. La reserva de imprevistos de 77,00 € se reparte: el incentivo de la semana de lanzamiento (0,20 € por tarro; 20,00 € con 100 tarros) sale de ella, así que quedan 57,00 €. Si se gasta más de la mitad (38,50 €), se avisa a Nora para decidir; una reimpresión urgente de carteles, estimada en 45,00 €, ya superaría ese umbral.

Seguimiento. El riesgo se revisa cada lunes con el cuadro de seguimiento (unidad 11): se comprueba si alguna señal de alerta se ha activado y qué parte de la reserva se ha usado. Cada riesgo activado se anota con su fecha, su coste y quién decidió. Así nadie improvisa bajo presión y la decisión se toma en minutos, no en horas.

CLAVE · PLAN ALTERNATIVO

Un buen plan alternativo tiene una señal, un responsable, un coste y un plazo. Si le falta alguno, no es un plan: es una intención.

PARA SABER MÁS

Un registro de riesgos sencillo cabe en una hoja de cálculo: una fila por riesgo, con probabilidad, impacto, señal, plan, responsable y estado (abierto, activado o cerrado). Se actualiza cada lunes junto con el cronograma.

ACTIVIDADES

13. Para el riesgo «el obrador no llega», calcula la capacidad con cuatro tandas, el tiempo y los tarros extra, y decide cuál sería la señal que activa el plan.
14. Redacta el plan alternativo para el riesgo «el material llega el viernes 16/04 por la tarde»: qué cambia en el cronograma, quién decide y qué gasto saldría de imprevistos.
15. Calcula cuánto queda de la reserva de 77,00 € tras el incentivo de 20,00 € y una reimpresión de 45,00 €, y si se supera el umbral de aviso de 38,50 €.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El cronograma y el presupuesto de «Primera Hora»

Caso ficticio. El martes 23 de marzo de 2027 el equipo entrega a Nora el cronograma (CRO-2027-001) y el presupuesto (PRE-2027-001) de la campaña del 19/04 al 13/06/2027.

Paso 1. Cronograma. Hitos: formación 09/04 y 12/04, material 14/04, sesión con comercios y aviso por correo 15/04, montaje 16/04 al cierre, lanzamiento lunes 19/04, degustaciones 24/04, 08/05 y 22/05, control lunes 17/05, cierre domingo 13/06 e informe jueves 17/06. Camino crítico (tareas en cadena): formación, material, comercios, montaje y lanzamiento; colchón: sábado 17/04.

Paso 2. Capacidad. Tres tandas de 40 tarros (4,5 h) dan 120 por semana y cubren la semana de mayor venta prevista, 118 (98,33 %).

Paso 3. Presupuesto. Sin IVA: degustaciones y muestras 260,00 €; PLV y cartelería 320,00 €; fotografía y diseño 240,00 €; publicidad pagada 300,00 €; correo y página 90,00 €; formación y material 180,00 €; expositor 150,00 €. Subtotal: 260,00 + 320,00 + 240,00 + 300,00 + 90,00 + 180,00 + 150,00 = 1.540,00 €. Imprevistos del 5 %: 77,00 €. Total: **1.617,00 €**, de los que 980,00 € se gastan antes del 19/04 y 560,00 € después.

Paso 4. Resultados previstos (escenario de referencia, sin promociones)

Concepto	Importe (€)
Ingresos (600 × 6,00 + 200 × 4,50)	4.500,00
Coste variable (800 × 2,40)	1.920,00
Margen bruto	2.580,00
Presupuesto de campaña	1.617,00
Beneficio previsto	963,00

ROI previsto = 963,00 / 1.617,00 = 59,55 %. Umbral = 1.617,00 / 3,225 = 501,40 → 502 tarros.

Paso 5. Riesgos. Cuatro riesgos con señal, plan y responsable (tabla 4); reserva de 77,00 €, de la que 20,00 € van al incentivo de la primera semana.

RESULTADO

Presupuesto de **1.617,00 €** sin IVA (1.540,00 € más 77,00 € de imprevistos). Con 800 tarros, beneficio previsto de **963,00 €**, ROI del **59,55 %** y umbral de **502 tarros**. El plan se firma con la cuenta de cada partida y un plan alternativo para cada riesgo.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué ocurre con el beneficio si no se reservan imprevistos? b) ¿Por qué el umbral se redondea al alza? c) ¿Qué importe se necesita en caja antes del 19/04?

PRÁCTICA

El presupuesto del Plan Flota

Caso ficticio. Txema y Ousmane, de Ruedalia, preparan el lanzamiento del Plan Flota (revisión mensual de bicicletas de empresa, 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA y coste de 12,00 €). Necesitan folletos, que cuestan 140,00 €, visitas comerciales a las empresas del polígono, que cuestan 200,00 €, y tres revisiones de prueba sin cargo para las empresas, que cuestan 100,00 €. Reservan un 5 % de imprevistos. El objetivo es contratar 8 empresas con 6 bicicletas cada una (48 bicicletas).

Encargo. 1) Calcula el subtotal, los imprevistos y el total del presupuesto PF-PRE-2027. 2) Calcula el margen mensual de las 48 bicicletas y el umbral: cuántas bicicletas-mes hacen falta para recuperar el total. 3) Dibuja el cronograma de ocho semanas, con una tarea y un responsable por semana (Txema, Ousmane y la persona a media jornada). 4) Escribe dos riesgos con señal y plan alternativo.

Plantilla LPS-P08 · Presupuesto y cronograma del Plan Flota (modelo didáctico)

Campo	Tu respuesta
Subtotal, imprevistos y total	
Margen mensual de 48 bicicletas	
Umbral en bicicletas-mes y meses para recuperar	
Cronograma de las ocho semanas y responsable	
Dos riesgos con señal y plan alternativo	

Lista de cotejo

- ☐ Importes sin IVA.
- ☐ Imprevistos del 5 % sobre el subtotal.
- ☐ Umbral al entero superior.
- ☐ Una tarea y un responsable por semana.
- ☐ Cada riesgo con señal, plan y responsable.

LECTURA Y DEBATE

El presupuesto sin imprevistos



Relato ficticio. Zita organizaba eventos para empresas y era conocida por sus presupuestos ajustados: la cifra final casi siempre coincidía con la suma de las partidas. Ese año preparaba una cena de aniversario para ciento veinte personas. Reunió a su socio y a una compañera en la oficina, abrió el portátil junto a una hoja con un gráfico de barras de gasto y repasó cada partida: sala, catering, música, flores, impresos.

«¿Y los imprevistos?», preguntó su socio, señalando con el dedo la barra más alta, la del catering. «Se pasa de presupuesto en este tipo de eventos». Zita negó con la cabeza: el cliente quería un número bajo y un presupuesto con un 5 % de reserva parecía un número más alto. «Si pasa algo, lo resolvemos». La compañera dejó junto al portátil la lista de pedidos, sin decir nada.

Siete días antes de la cena, el proveedor del catering canceló. Había que contratar otro de urgencia, con el precio de última hora, y la diferencia era de casi el doble de la reserva que Zita había rechazado. Pagó la sustitución de su bolsillo y la cena salió bien, pero la cuenta del evento terminó en pérdidas. Desde entonces cada presupuesto de su oficina lleva la partida de imprevistos en una línea propia y un plan alternativo para el proveedor más caro.

Preguntas. 1) ¿Qué riesgo se materializó y qué señal lo habría anunciado? 2) ¿Qué ventaja habría tenido la línea de imprevistos y qué inconveniente comercial la hizo descartar? 3) ¿Qué plan alternativo escribirías para el catering?

APRENDE CON LA IA

Unai pide a un asistente de IA que sume las partidas del lanzamiento y le diga quién hace cada tarea. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Presupuesto: degustaciones 260,00 € + PLV 320,00 € + fotografía y diseño 290,40 € + publicidad 300,00 € + correo 90,00 € + formación 180,00 € + expositor 150,00 € = 1.590,40 €. No hace falta reservar imprevistos si se controla el gasto. El cronograma lo gestiona el equipo entre todos.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (Brais cobra 240,00 € sin IVA) y escribe una respuesta corregida con el presupuesto y los responsables. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Una suma correcta de importes distintos no es un presupuesto: separa siempre la base del IVA y asigna un nombre a cada tarea.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con tus palabras qué es el camino crítico y por qué en este lanzamiento el viernes 16/04 es más crítico que el sábado 24/04.
17. ¿Por qué el presupuesto se escribe sin IVA y los imprevistos como porcentaje del subtotal? Calcula los de este caso.
18. Define ROI y umbral de rentabilidad y calcula ambos con los datos del caso resuelto, escribiendo cada cálculo.

Aplica

19. Ruedalia retrasa el Plan Flota una semana y las revisiones de prueba suben a 130,00 €. Recalcula el presupuesto (subtotal, 5 % y total) y el umbral en bicicletas-mes.
20. Nora quiere adelantar el lanzamiento al lunes 12/04. Indica qué hitos del camino crítico no caben y qué propones para mantener la formación.
21. Con la tabla 3, calcula cuánto se gasta antes y después del lanzamiento si la publicidad pagada se adelanta a antes del 19/04, y qué cambia en la tesorería.

Investiga

22. Busca una plantilla pública de presupuesto de una campaña de promoción y compara sus partidas con las de PRE-2027-001. Registra la fecha de consulta, el ámbito (tipo de negocio) y qué partidas faltan; indica qué no permite concluir una plantilla genérica sobre tus costes.
23. Consulta una guía pública de gestión de proyectos para el camino crítico. Registra la fuente, la fecha y el ámbito, y explica qué aporta y qué no a un lanzamiento de ocho semanas.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 8 · CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Para tu producto o servicio simulado: 1) un cronograma con fechas, responsables, recursos, dependencias y holgura, con el camino crítico señalado y su colchón; 2) un presupuesto sin IVA con al menos cinco partidas, imprevistos del 5 % y total; 3) los ingresos previstos, el margen bruto, el beneficio, el ROI y el umbral de rentabilidad, con la fórmula de la hoja de cálculo; 4) tres riesgos con señal, plan alternativo y responsable. **Comprueba tu paso:** el total del presupuesto se obtiene sumando las partidas en la hoja y el umbral se redondea al alza; archivo `UD08_L08_presupuesto_v01` con fecha y revisión de otra persona.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

PARA SABER MÁS

El camino crítico se calcula con el método del mismo nombre y se dibuja en un diagrama de barras o de red. En un lanzamiento de ocho semanas basta una tabla con inicio, fin y holgura; lo importante es que alguien la mire cada lunes.

OJO PROFESIONAL

Documento: cronograma y presupuesto PRE-2027-001 v0.1 (modelo didáctico)

Documento ficticio, preparado por Unai el miércoles 24/03/2027. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido
1	Formación del equipo	Viernes 16/04, después de entregar el material
2	Material	Miércoles 14/04
3	Montaje en tienda	Lunes 19/04, el mismo día del lanzamiento
4	Fotografía y diseño	290,40 € (en la columna sin IVA)
5	Subtotal y total	1.540,00 € y 1.540,00 €, sin partida de imprevistos
6	Aviso por correo, 15/04	Responsable: (en blanco)
7	Degustaciones	Sábados 24/04, 08/05 y 22/05

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son con lo que has visto en la unidad y reescribe cada línea afectada. **Para pensar:** si el montaje se hace el viernes 16/04, ¿cuántos días de colchón quedan hasta el lanzamiento?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En el cronograma del lanzamiento, el camino crítico (tareas en cadena, sin holgura) es...
a) formación, material, comercios, montaje y lanzamiento.
b) degustaciones, control e informe.
c) correo e informe.

2. El lanzamiento es el lunes 19/04 y el montaje el viernes 16/04. El colchón operativo es...
a) 0 días.
b) el sábado 17/04 (tienda abierta hasta las 14:30).
c) 7 días.

3. Brais cobra 240,00 € sin IVA. Con el IVA del 21 % son...
a) 264,00 €.
b) 252,00 €.
c) 290,40 €.

4. Las partidas suman 1.540,00 €. Con el 5 % de imprevistos, el total es...
a) 1.617,00 €.
b) 1.545,00 €.
c) 1.694,00 €.

5. En el escenario de referencia, el margen bruto previsto es 2.580,00 € y el presupuesto, 1.617,00 €. El beneficio previsto es...
a) 1.617,00 €.
b) 4.197,00 €.
c) 963,00 €.

6. El ROI previsto es...
a) 963,00 / 4.500,00 = 21,40 %.
b) 963,00 / 1.617,00 = 59,55 %.
c) 2.580,00 / 1.617,00 = 159,55 %.

7. Con un margen medio de 3,225 € por tarro, el umbral de 1.617,00 € es...
a) 501 tarros.
b) 800 tarros.
c) 502 tarros.

8. Tres tandas de 40 tarros y una semana de 118 tarros dan un uso de la capacidad de...
a) 98,33 %.
b) 118 %.
c) 83,33 %.

9. Antes del 19/04 se gastan...
a) 560,00 €.
b) 1.617,00 €.
c) 980,00 €.

10. Un buen plan alternativo tiene...
a) solo un coste.
b) una señal, un responsable, un coste y un plazo.
c) solo una fecha.

Ya sé...

- ☐ convertir un briefing y unos acuerdos en instrucciones con responsable y fecha.
- ☐ organizar un cronograma con hitos y camino crítico.
- ☐ calcular recursos, personal y capacidad.
- ☐ elaborar un presupuesto con imprevistos y calcular beneficio, ROI y umbral.
- ☐ prever riesgos y escribir un plan alternativo.

Marca cada casilla cuando puedas hacerlo sin mirar la unidad. Si dudas en alguna, vuelve a su apartado: 8.1 (briefing), 8.2 (cronograma), 8.3 (recursos), 8.4 (presupuesto) y 8.5 (riesgos).



UNIDAD 9

Implantación en el punto de venta

Bloque 4 · Poner en marcha el lanzamiento

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Coordinar la promoción y la animación del punto de venta con quienes las ejecutan, según el cronograma.
- Supervisar medios, materiales y soportes con una lista de comprobación y corregir lo que no cumple.
- Elegir un emplazamiento seguro, higiénico y visible para el soporte promocional.
- Implantar el producto en el lineal con un planograma y calcular frentes, fondo y tarros por balda.
- Calcular los días de cobertura y planificar la reposición y la rotación.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 6 de abril de 2027. Faltan trece días para el lanzamiento. Itxaso y Adrián preparan la tienda: dónde va el tarro, cuánto producto cabe, quién repone y qué hay que comprobar cuando llegue el material. Nora quiere que el lunes 19/04 la tienda esté lista a las 8:30, con el tarro a la altura de los ojos, el precio a la vista y los tarros de fecha más próxima delante.

- dónde se coloca cada soporte y cuánto producto cabe en la balda;
- qué se comprueba cuando llega el material y quién lo comprueba;
- cada cuánto se repone y con qué tarros se empieza a vender.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tres cosas revisarías en un cartel nada más recibirlo, antes de pegarlo en la tienda?
2. Una balda mide 1,20 m y cada tarro ocupa 8 cm de frente. ¿Cuántos tarros caben en una fila?
3. Si la tienda vende 50 tarros por semana y la balda tiene 60, ¿para cuántos días hay producto?
4. ¿Por qué exige la tienda dejar al menos 1,20 m de paso libre en un pasillo?



Coordinación

9.1



Supervisión

9.2



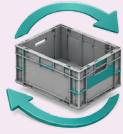
Emplazamiento

9.3



Planograma

9.4



Reposición

9.5

9.1 Coordinar la promoción y la animación

Una promoción no se ejecuta sola: alguien la monta, alguien la vigila y alguien responde si falla.

Quién hace qué. Coordinar es hacer que varias personas, con tareas distintas, lleguen a la vez y en orden a un mismo resultado. En el lanzamiento intervienen el equipo propio (Nora, Olvido, Itxaso, Unai, Efrén y Adrián), tres **comercios** que revenden el tarro (la dietética de Neus, la cafetería de Nazario y el gimnasio de Maximino) y un **proveedor externo**, Brais, que entrega los carteles y las tarjetas. Cada uno depende de otro: no se monta el expositor sin el material y no se vende bien sin el expositor montado. La coordinación convierte el cronograma de la unidad 8 en una **hoja de coordinación**: tarea, persona, fecha, soporte y comprobación. Sin esa hoja, cada uno trabaja con su propia versión del plan y los errores aparecen el día del montaje.

Las tres figuras de la tienda. Quienes ejecutan las acciones en el punto de venta se llaman **promotor** (anima la compra y reparte muestras: en La Despensa, Itxaso en las degustaciones), **reponedor** (llena y ordena el lineal: Efrén) y **escaparatista** (monta y cambia la decoración y los soportes: Unai y Adrián en el montaje).

Instrucciones al equipo y a los comercios. Una buena instrucción responde a seis preguntas: qué, dónde, cuándo, cómo, con qué y quién lo comprueba. «Pon el cartel» no es una instrucción; «pega el cartel de mostrador a la derecha de la caja, a la altura de los ojos, el viernes 16/04, y avisa a Adrián» sí lo es. A los comercios se les entrega la misma instrucción con el soporte dibujado.

Tabla 1 · Coordinación de la semana de montaje

(abril de 2027)

Fecha	Tarea	Responsable
Miércoles 14/04	Recibir y revisar carteles, tarjetas y expositor	Adrián
Jueves 15/04	Presentar la promoción a los tres comercios	Nora y Unai
Viernes 16/04, al cierre	Montar expositor, carteles y tarjetas de balda	Efrén y Unai
Sábado 17/04	Repasar el montaje y cargar la balda	Adrián
Lunes 19/04, 8:30	Abrir con el producto a la vista	Nora

La reunión previa. El viernes 16/04 por la mañana, antes del montaje, Nora reúne al equipo diez minutos: repasa la hoja, confirma quién hace cada cosa y avisa de lo que no puede fallar (el precio visible y los tarros de fecha más próxima delante). A los comercios se les entrega una **hoja de instrucciones** de una página: qué soportes reciben, dónde se colocan, cómo mostrar su propio precio con IVA y por kilo (cada comercio fija el suyo) y a quién llaman si algo falta.

Los indicadores visuales. El plan fija qué debe verse desde la puerta: el expositor junto a la caja, el cartel de mostrador con la fecha de fin y la tarjeta de balda con el precio y el precio por kilo.

CLAVE · COORDINAR

Una tarea sin responsable, sin fecha o sin comprobación no está coordinada: es una intención. Cada soporte tiene una persona que lo monta y otra que lo revisa. Así se sabe a quién preguntar cuando algo falla.

EN TU SECTOR

Alimentación: se coordina con quien hornea y con quien reparte. **Servicios:** se coordina con la agenda de las visitas. **Moda:** se coordina con la llegada de las prendas y el cambio de escaparate.

ACTIVIDADES

1. Escribe la hoja de coordinación del sábado 24/04, día de la primera degustación: tareas de Itxaso, Efrén y Adrián, horas y material.
2. Neus pregunta por teléfono si puede poner el cartel de mostrador detrás de la caja. Redacta la respuesta y la instrucción que le enviarías.
3. Si Brais entrega el material el viernes 16/04 por la tarde, indica qué filas de la tabla 1 cambian y quién tiene que avisar a quién.

9.2 Supervisión de medios, materiales y soportes

Un cartel con un error cuesta lo mismo que uno bien hecho, pero se nota más.

Qué se supervisa. Los **medios** son lo que sirve para ejecutar la acción (personas, tiempo, producto); los **materiales**, lo que se consume o se entrega (muestras, tarjetas, bolsas); los **soportes**, lo que lleva el mensaje (carteles, tarjetas de balda, expositor, pantalla). Supervisar es comprobar que cada uno cumple lo previsto en la acción: tamaño, texto, precio, fechas y efecto sobre quien compra. Si no cumple, se corrige antes de ponerlo. Lo que no se comprueba, falla en público. Lo que no cumple se aparta antes de que llegue a la tienda y se anota con su causa para no repetirlo.

La lista de comprobación. Se hace una lista por tipo de soporte y se usa siempre igual, con un sí, un no o un no procede en cada línea, la incidencia y la persona que lo ha comprobado.

Tabla 2 · Lista de comprobación de soportes

Comprobación	Qué se mira
Medidas y estado	Tamaño previsto, sin dobleces ni manchas
Precio	Precio con IVA (6,60 €) y precio por kilo (18,86 €/kg), a la vista
Información del producto	Nombre, alérgenos y fecha de consumo preferente visibles
Promoción	Fechas de inicio y fin, condiciones y mensaje exacto
Estabilidad	El soporte no se mueve ni se cae con un roce
Paso libre	Al menos 1,20 m delante
Higiene	El producto no toca el suelo ni se apoya en una superficie sucia

LA NORMA DICE

Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, arts. 2 a 4: el precio de venta es el final con IVA; en los productos con indicación de cantidad se indica también el precio por unidad de medida; ambos, claramente legibles, en el mismo campo visual y visibles sin pedirlos. Reglamento (UE) 1169/2011, art. 13: las menciones obligatorias de la etiqueta se indican en un lugar destacado, fácilmente visibles y claramente legibles, sin disimularlas ni taparlas. Consulta la versión vigente.



La tarjeta de balda y el cartel. La tarjeta de balda es la más pequeña y la más leída: lleva el nombre, el precio con IVA (6,60 €), el precio por kilo (18,86 €/kg); la fecha de consumo preferente y el lote se leen en la etiqueta del tarro. El cartel de mostrador lleva el mensaje de la promoción con sus fechas. Si conviven, ninguno tapa al otro ni a la etiqueta del tarro.



Qué hacer con un error. Un fallo detectado se anota con su causa, se corrige o se sustituye y se vuelve a comprobar. Si el error está en una impresión (un precio equivocado, una fecha que no es la de la promoción), el cartel no se pone: se pide la reimpresión y, mientras tanto, se usa un cartel provisional con los datos correctos, legible y sin tapar el precio ni la etiqueta. Si el error es de colocación, se mueve el soporte y se registra el cambio. Se avisa a Nora el mismo día y se anota cuánto tiempo estuvo a la vista.

Quién comprueba. Quien monta un soporte no es la persona más adecuada para comprobarlo: ve lo que espera ver. Por eso la lista la rellena otra persona (Adrián revisa lo que montan Efrén y Unai) y se archiva firmada con la fecha.

PARA SABER MÁS

Un registro de incidencias sencillo cabe en una tabla con fecha, soporte, qué falla, medida, responsable y estado (abierta o cerrada). Se revisa cada lunes y su resumen alimenta el seguimiento de la unidad 11. Así se ve qué soportes fallan más y cuánto tardan en corregirse.

EN TU SECTOR

Alimentación: se comprueba la etiqueta, el precio por kilo y la fecha. **Servicios:** se comprueba que el panel tiene la cuota y las condiciones. **Moda:** se comprueba que el precio acompaña a la prenda.

ACTIVIDADES

4. Aplica la lista de la tabla 2 a una tarjeta de balda que dice «Primera Hora · 6,00 € · Oferta». Indica qué comprobaciones fallan y cómo la corregirías.
5. Un cartel de mostrador dice «Segundo tarro a mitad de precio» pero no lleva las fechas de A02. Redacta el texto completo con las fechas del 19/04 al 02/05/2027 y los precios con IVA.
6. El expositor llega con una pata torcida y se tambalea. Escribe la anotación en el registro, la medida y quién decide si se usa.

9.3 Emplazamiento seguro e higiénico del soporte

Un buen soporte en mal sitio no vende; un buen sitio con un soporte inestable puede hacer daño.

Cinco preguntas antes de colocar. El **emplazamiento** es el lugar exacto donde se coloca un soporte. Se decide con cinco preguntas: ¿hay **espacio** disponible sin tapar otros productos?, ¿deja libres los **lugares de paso**?, ¿es **seguro** (estable y sin riesgo de caída)?, ¿es **higiénico** para un alimento? y ¿qué **efecto** produce en quien compra (lo ve, lo alcanza, se detiene)? Se pregunta también a quien trabaja allí: Nora y Efrén conocen los recorridos de las clientas y del reparto mejor que cualquier plano. Si una respuesta es no, se cambia el sitio y no la pregunta; el soporte se prueba a lápiz en el plano antes de moverlo en la tienda.

El plano de la tienda. Se dibuja un plano sencillo de la sala con la puerta, la caja, los pasillos, el mostrador del pan y el lineal, y se marcan los recorridos de las clientas y del reparto. Sobre ese plano se prueban los emplazamientos antes de mover nada: cada soporte se coloca a lápiz y se comprueba que no corta ningún recorrido. Se usa la misma escala en toda la hoja para medir los pasos libres con una regla.

Dónde se detiene la gente. Adrián contó el sábado 13/03/2027, de 11:00 a 12:00, cuántas personas pasaban por cada punto de la tienda y cuántas se detenían. La puerta es un lugar de paso, no de parada; la caja, en cambio, es donde más gente se queda quieta. Se contó a cada persona una sola vez, para no repetir recorridos. Para contar basta una hoja con una columna por punto: una raya por cada persona que pasa y un círculo si se detiene.

Tabla 3 · Recuento del sábado 13/03/2027

Punto	Pasan (personas)	Se detienen (personas)	Se detienen (%)
Puerta	62	9	14,52
Mostrador del pan	47	25	53,19
Caja	58	33	56,90

De las 62 personas que entraron, 58 pasaron por la caja (93,55 %), y de ellas 33 se detuvieron (56,90 %). Por eso el expositor de mostrador de 24 tarros va junto a la caja, no en la puerta: allí hay tiempo para mirar, leer el precio y coger un tarro.

Un recuento de una hora es una observación exploratoria, no un estudio de mercado: se repite en otro día y a otra hora, con recorridos comparables, antes de darlo por seguro.

Paso libre y seguridad. En La Despensa rige un criterio interno: ningún soporte se coloca a menos de 1,20 m de la puerta ni deja menos de 1,20 m de paso libre en un pasillo. No es una norma legal, sino una decisión de la tienda para que pasen a la vez un carrito y una persona; además se comprueban la accesibilidad y la evacuación del local. Un soporte es seguro si se apoya sobre una superficie firme, no sobresale del mostrador, no tiene cables a la vista y no se cae con un empujón. Una caja de 12 tarros pesa más de 4 kg solo de granola: la reserva no se deja en una balda alta ni sobre el expositor.

Higiene. Un alimento envasado no toca el suelo: las cajas de reposición se apoyan en una estantería o en un palé, no en el pavimento. El soporte se limpia con un paño limpio al abrir y los tarros se colocan lejos de productos de limpieza y del sol directo de la ventana. Quien repone se lava las manos antes de tocar los tarros.

Prevención de riesgos. Las caídas y los golpes son riesgos evidentes en una tienda: se evitan con el suelo seco, los cables recogidos, las cajas fuera del paso y la balda alta sin peso. Quien carga una caja de 12 tarros la levanta con la espalda recta y no la deja en un pasillo, ni siquiera un momento. Los incidentes, aunque no haya daño, también se anotan.

La altura importa. Lo que está a la altura de los ojos se ve y se compra; lo que obliga a agacharse o a estirarse se olvida. Los tarros de vidrio no van en la balda más alta ni cerca del suelo, por riesgo de caída y de rotura. En esta tienda se prioriza la franja de 1,20 m a 1,60 m, sin tomarla como altura ideal para todas las personas. La altura se comprueba con una persona de pie delante de la balda. Antes de abrir se repasa en dos minutos: soporte estable, paso libre medido, tarros limpios con la etiqueta de frente y nada en el suelo; lo que falle va al registro de incidencias.

EN TU SECTOR

Alimentación: higiene y fechas a la vista. **Servicios:** el soporte no puede tapar la recepción ni el paso. **Moda:** el escaparate se cambia sin tapar la salida de emergencia.

ACTIVIDADES

7. Con la tabla 3, calcula cuántas de las 58 personas que pasan por la caja no se detienen y qué porcentaje son. Explica por qué la caja sigue siendo un buen sitio para el expositor.
8. Un expositor de 1,10 m de fondo se apoya en un lado de un pasillo de 2,60 m de ancho. Calcula el paso libre y di si cumple el criterio de 1,20 m. Repite el cálculo con un pasillo de 2,20 m.
9. Escribe cuatro reglas de higiene para la reposición de tarros de granola y quién comprueba cada una.

9.4 Implantación en el lineal y planograma

El lineal es el espacio de la tienda donde se exponen los productos. Un planograma lo dibuja antes de llenarlo.

Lineal, frente y fondo. El **lineal** es la longitud de estantería expuesta al público. El **frente** es la cara visible de un producto y el **fondo**, el número de unidades que caben hacia atrás. El **planograma** es el plano del lineal: qué producto va en cada balda, cuántos frentes ocupa y cuánto fondo tiene. Se dibuja a escala en papel o con un programa de distribución del espacio, y sirve para tres cosas: decidir dónde se coloca el tarro, saber cuánto producto cabe y explicar a quien repone cómo debe quedar. El plano cabe en una hoja y se pega en la reserva, junto a la balda. Los tres términos se usan igual en toda la tienda, para que quien reponga y quien dibuje el plano midan lo mismo cuando hablan de una balda. El planograma impreso se deja junto a la balda y quien repone lo sigue; si algo cambia (un frente más, otra altura), se corrige primero el plano y después la balda, con la fecha del cambio.

Cuántos tarros caben. La balda de La Despensa mide 1,20 m y cada tarro ocupa 8 cm de frente. En una fila caben 120 / 8 = 15 tarros: son **15 frentes**. Con dos tarros de fondo (si la balda es lo bastante profunda), la balda aloja 15 × 2 = **30 tarros**. Con dos baldas a la altura de los ojos, el lineal del tarro aloja **60 tarros**; el expositor de mostrador, de 24, es aparte. La fila de la balda es la que se calcula; el expositor se cuenta aparte, porque se llena y se vende de otra manera.

Tabla 4 · Planograma de «Primera Hora»

(dos baldas de 1,20 m)

Balda	Altura (m)	Frentes	Tarros (2 de fondo)
Superior	1,50	15	30
Inferior	1,25	15	30
Total		30	60

Las alturas son un supuesto de la tienda: las dos baldas quedan dentro de la zona de 1,20 m a 1,60 m. Los tarros van con la etiqueta de frente, la fecha de consumo preferente visible y la tarjeta de balda con el precio (6,60 €) y el precio por kilo (18,86 €/kg) debajo del primer frente.

Con qué se coloca. Un tarro se coloca junto a lo que se compra con él: pan, café, mermelada y miel. Así quien viene a por el desayuno encuentra el producto en el mismo recorrido, y la tarjeta de balda explica en una línea qué es. La colocación se revisa tras la primera semana de venta.

CLAVE · PLANOGRAMA

Frentes = longitud de la balda ÷ ancho del producto, redondeado hacia abajo. Tarros por balda = frentes × fondo. Siempre se mide la balda: no se supone.

En la hoja de cálculo. Con la longitud de la balda en B2 (120) y el ancho del tarro en B3 (8), =ENTERO(B2/B3) da 15 frentes; con el fondo en B4 (2), =B5*B4 da 30 tarros por balda; y con el número de baldas en B6, =B5*B4*B6 da 60. Cada medida va en su celda y con su unidad.

EN TU SECTOR

Alimentación: el lineal se organiza por familias y por altura. **Servicios:** el «lineal» es el panel o la pared con los servicios y sus precios. **Moda:** el lineal es la barra de percheros por tallas y colores.

ACTIVIDADES

10. Una balda de 90 cm aloja tarros de 8 cm con tres de fondo. Calcula los frentes, los tarros por balda y cuántos centímetros sobran en la fila.
11. Dibuja el planograma de una estantería con tres baldas de 1,20 m para tres productos del desayuno, con alturas y frentes, y señala dónde pondrías «Primera Hora».
12. Calcula cuánto vale en venta el lineal completo de 60 tarros: sin IVA a 6,00 € y con IVA a 6,60 €.

9.5 Reposición y rotación

Un lineal bien dibujado no sirve si el sábado a mediodía está vacío.

Cuánto dura la balda. Se llama **cobertura** al tiempo que dura el producto del lineal al ritmo de venta previsto. La tienda espera vender 400 tarros en ocho semanas (solo tienda; la red entera, 800), es decir, 400 / 8 = 50 por semana, y abre seis días a la semana: 50 / 6 = **8,33 tarros al día**. Con 60 tarros en el lineal, la cobertura es 60 / 8,33 = **7,20 días**. Como entre un sábado y el siguiente pasan seis días de venta (50 tarros), quedan 60 − 50 = 10 tarros de margen.

Tabla 5 · Cobertura del lineal

(60 tarros)

Escenario	Venta (tarros/día)	Cobertura (días de venta)
Media de las ocho semanas	8,33	7,20
Semana de lanzamiento (100 tarros en tienda)	16,67	3,60

La reposición. Con una venta media, basta una reposición semanal el sábado por la mañana, antes de la hora de más gente, con la reserva ya contada. En la semana del lanzamiento, con el doble de venta (100 tarros), la balda dura 3,60 días: se repone también el miércoles 21/04 por la tarde. Reponer es llevar producto de la reserva al lineal y dejarlo como dice el planograma, sin mezclar fechas ni tapar el precio. La cobertura sirve para decidir cuándo reponer: no se promete un día que la balda no aguanta.

Quién repone y de dónde. Efrén reparte a los comercios y repone la tienda; Adrián cuenta y anota. El producto sale de la reserva, que se llena con las tandas del obrador (tres de 40 tarros por semana). Se repone antes de que se vacíe la balda y nunca con producto fuera de su fecha. Se repone antes de que se vacíe la balda y nunca con producto fuera de su fecha. La reserva se cuenta cada vez que se repone.

La rotación. Un alimento con fecha de consumo preferente se vende por orden de esa fecha: la que vence antes, delante; la que vence después, detrás (si coinciden, por orden de entrada). Es la regla de **primero en entrar, primero en salir**. La granola se hornea en tandas semanales y dura cuatro meses desde la elaboración, de modo que la fecha de la etiqueta se mira en cada reposición. Los tarros con la tapa floja, la etiqueta rota o el vidrio dañado se retiran y se anotan como **merma**: no vuelven a la balda. Una fecha ilegible se consulta antes de colocar el tarro.

La hoja de reposición. Cada reposición queda anotada: fecha, tarros contados antes, tarros añadidos, tarros que quedan, fecha de elaboración de la tanda y persona que lo hace. Con esa hoja Nora comprueba si el lineal aguanta y si la cobertura prevista era realista. Si una semana la balda se vacía antes de lo calculado, se sube la frecuencia o el fondo; si sobra, se baja. La hoja se archiva cada semana junto a la lista de comprobación.

CLAVE · COBERTURA

Cobertura (días) = tarros en el lineal ÷ venta diaria. La reposición se planifica para que la balda nunca se vacíe antes de la siguiente.

EN TU SECTOR

Alimentación: la reposición manda sobre el plan: sin producto no hay promoción. **Servicios:** se «repone» agenda y personal. **Moda:** se repone por tallas y colores.

ACTIVIDADES

13. Con 45 tarros en el lineal y una venta de 8,33 tarros al día, calcula la cobertura y decide si basta la reposición del sábado.
14. Una reposición trae tarros elaborados el 12/04 y la balda ya tiene tarros del 05/04. Explica cómo los colocas y qué anotas en la hoja de reposición.
15. Si en la semana de lanzamiento se vendieran 118 tarros, calcula la venta diaria y la cobertura de 60 tarros, y propón los días y la hora de reposición.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El planograma y la reposición de «Primera Hora»

Caso ficticio. El martes 6 de abril de 2027, a trece días del lanzamiento, Itxaso y Adrián entregan a Nora el plan de implantación en la tienda (IMP-2027-001).

Paso 1. Soportes. Lista de comprobación para cada soporte: medidas, estado, precio con IVA (6,60 €) y precio por kilo (18,86 €/kg), alérgenos y fecha de consumo preferente visibles, estabilidad, paso libre de 1,20 m y producto sin contacto con el suelo. El material llega el miércoles 14/04 y lo revisa Adrián.

Paso 2. Emplazamiento. El expositor de mostrador, de 24 tarros, va junto a la caja, donde se detiene el 56,90 % de quienes pasan (33 de 58). El cartel de mostrador, a la vista de la caja; la tarjeta de balda, debajo del primer frente. Nada a menos de 1,20 m de la puerta.

Paso 3. Planograma. La balda mide 1,20 m y el tarro 8 cm: 120 / 8 = 15 frentes. Con dos de fondo, 15 × 2 = 30 tarros por balda; con dos baldas a la altura de los ojos (1,25 m y 1,50 m), 60 tarros.

Paso 4. Cobertura y reposición

Concepto	Cálculo	Resultado
Venta por semana (tarros)	400 / 8	50
Venta por día, seis días (tarros)	50 / 6	8,33
Cobertura de 60 tarros (días)	60 / 8,33	7,20
Venta por día en la semana de lanzamiento (tarros)	100 / 6	16,67
Cobertura en esa semana (días)	60 / 16,67	3,60

Paso 5. Calendario. Material el miércoles 14/04; montaje el viernes 16/04 al cierre, con Efrén y Unai; Adrián repasa el sábado 17/04 y carga las baldas. Reposición semanal los sábados por la mañana y, solo en la semana de lanzamiento, también el miércoles 21/04 por la tarde.

RESULTADO

Lineal de **60 tarros** (15 frentes, dos de fondo, dos baldas) más un expositor de 24 (se controla aparte), con cobertura de **7,20 días** en el lineal y **reposición semanal los sábados**. En la semana de lanzamiento la cobertura baja a **3,60 días** y se añade una reposición el miércoles.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué el expositor no va junto a la puerta? b) ¿Qué ocurre con la cobertura si la venta diaria se duplica? c) ¿Qué se anota en cada reposición?

PRÁCTICA

La pared de pruebas del Plan Flota

Caso ficticio. Txema y Ousmane, de Ruedalia, preparan en su taller una pared de pruebas para que las empresas vean las bicicletas del Plan Flota (revisión mensual de bicicletas de empresa, 22,00 € por bicicleta y mes, IVA no incluido). La pared mide 4,80 m y cada soporte de bicicleta ocupa 0,80 m. Quieren exponer seis bicicletas y un panel con el precio y las condiciones, que irá encima de las bicicletas o en otra pared. Delante debe quedar un paso libre de 1,20 m; la sala mide 3,40 m de fondo y cada bicicleta sobresale 1,80 m de la pared.

Encargo. 1) Calcula cuántos soportes caben en la pared y si caben las seis bicicletas. 2) Calcula el paso libre que queda delante de las bicicletas y comprueba si cumple 1,20 m. 3) Dibuja el croquis con la pared, los soportes, el panel y el paso. 4) Escribe una lista de comprobación de siete puntos para el día del montaje, con quién comprueba cada uno.

Plantilla LPS-P09 · Croquis y lista de comprobación de la pared de pruebas (modelo didáctico)

Campo	Tu respuesta
Soportes que caben y bicicletas expuestas	
Paso libre delante y comprobación de 1,20 m	
Croquis (pared, soportes, panel, paso)	
Lista de comprobación de siete puntos	
Responsable y fecha del montaje	

Lista de cotejo

☐ Medidas en metros y en la misma unidad.
☐ Paso libre calculado con la bicicleta ya colocada.
☐ El precio del panel se lee desde la entrada.
☐ Siete puntos con responsable.
☐ Fecha de montaje antes de la visita.

LECTURA Y DEBATE

El lineal vacío un sábado



Relato ficticio. Dídac tenía una tienda de barrio y se enorgullecía de sus estantes llenos de lunes a viernes. Los lunes llegaba el reparto, y ese día reponía todo: cajas apiladas junto a la puerta y una tarde entera de colocar tarros y paquetes. La semana iba bien, hasta que llegó el primer sábado de verano. A las doce y media, el estante de las galletas artesanas estaba vacío, y también el del pan de molde. Una clienta que venía todos los sábados miró el hueco, dio media vuelta y compró en otra tienda.

Dídac revisó su cuaderno. Entre el lunes y el sábado habían pasado seis días de venta y el sábado se vendía el doble que cualquier otro día. «Los lunes repongo para la semana», dijo, «pero el sábado se acaba antes». Su ayudante le enseñó una hoja con las ventas de las cuatro últimas semanas: cada sábado se vendía lo de dos días y medio. Dídac no contestó, pero se quedó mirando las cajas de la reserva, todavía cerradas, que esa mañana nadie había abierto.

El lunes siguiente cambió el horario de la reposición. Pasó el reparto grande al viernes por la tarde y dejó una reposición corta el sábado a las 9:00, antes de abrir, con las cajas ya contadas. A las doce y media, el sábado siguiente, los estantes estaban llenos. En la pared de la reserva colgó una hoja con las fechas de cada reposición y el número de cajas.

Preguntas. 1) ¿Qué dato de las ventas no había tenido en cuenta Dídac? 2) ¿Qué ventaja tiene reponer a las 9:00 del sábado frente a reponer el lunes? 3) ¿Qué anotarías en la hoja de reposición de la pared?

APRENDE CON LA IA

Adrián pide a un asistente de IA que calcule cuántos tarros caben en la balda y dónde se venden más. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«En una balda de 1,20 m caben 60 tarros de granola. Coloca los tarros en la balda más baja: se venden más porque el cliente se agacha a cogerlos. Con 60 tarros no hace falta reponer en toda la semana.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (balda de 1,20 m, tarros de 8 cm, venta de 8,33 tarros al día) y escribe una respuesta corregida con frentes, fondo, altura y frecuencia de reposición. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Un número sin cálculo no es un dato: pide siempre la medida y la operación, y no aceptes explicaciones del comportamiento de quien compra sin una fuente.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica qué hace cada figura (promotor, reponedor y escaparatista) y asigna una a cada tarea de la tabla 1.
17. Si la balda mide 1,50 m y el tarro 8 cm, calcula los frentes, los tarros por balda con dos de fondo y los del lineal con dos baldas.
18. Calcula la cobertura de esos tarros del lineal con una venta de 8,33 tarros al día y di si basta una reposición semanal.

Aplica

19. Ruedalia amplía la pared de pruebas a 5,60 m. Calcula cuántos soportes de 0,80 m caben, cuántos metros sobran y cuántas bicicletas más se pueden exponer.
20. Nora propone una tercera balda a 1,00 m del suelo con otros 30 tarros. Calcula el nuevo total del lineal y la cobertura, y explica por qué quizá no es buena idea.
21. Un cartel nuevo anuncia el tarro a «6,00 €» y no indica el precio por kilo. Explica qué falla, escribe el texto correcto con los precios con IVA y comprueba el cálculo del precio por kilo de un tarro de 350 g.

Investiga

22. Busca una guía pública sobre cómo ordenar un lineal o una balda de alimentación. Registra la fecha de consulta y el ámbito (tipo de comercio) e indica qué recomendaciones coinciden con las de esta unidad y qué no permite concluir una guía genérica sobre tu tienda.
23. Consulta una guía pública sobre manipulación higiénica de alimentos envasados en tiendas. Registra la fuente, la fecha y el ámbito y explica qué aporta a la reposición del tarro.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 9 · PLAN DE IMPLANTACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

Para tu producto o servicio simulado: 1) un planograma dibujado con baldas, alturas, frentes, fondo y unidades por balda; 2) la cobertura, la frecuencia de reposición y la regla de rotación; 3) una lista de comprobación de al menos siete puntos para tus soportes (medidas, estado, precio con IVA y por unidad de medida, información, estabilidad, paso libre e higiene); 4) la hoja de coordinación del montaje con responsable y fecha.

Comprueba tu paso: los frentes se redondean hacia abajo y la cobertura sale de una venta diaria calculada; archivo `UD09_L09_implantacion_v01` con fecha y revisión de otra persona.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: planograma y lista de montaje de «Primera Hora» v0.1 (modelo didáctico)

Documento ficticio, preparado por Adrián el miércoles 07/04/2027. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido
1	Balda superior	Tarros de «Primera Hora» a 1,95 m del suelo
2	Tarjeta de balda	Cartel de A02 pegado delante: tapa el precio y el precio por kilo
3	Expositor de mostrador	Deja 0,60 m de paso libre a su lado
4	Cobertura	60 tarros / 50 tarros por semana = 1,20 días
5	Reposición	Sábados a las 9:00, por Efrén
6	Reserva	Cajas de reposición sobre el suelo, junto a los productos de limpieza
7	Montaje	Viernes 16/04 al cierre, con el material recibido el 14/04

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son con lo que has visto en la unidad y reescribe cada línea afectada. **Para pensar:** si la tienda tuviera tres baldas de 1,20 m con las mismas medidas, ¿cuántos tarros cabrían en el lineal?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Quien llena y ordena el lineal de la tienda es el...
a) promotor.
b) reponedor.
c) escaparatista.

2. Un cartel con precio debe mostrar el precio final con IVA y...
a) el coste de producción.
b) el margen.
c) el precio por kilo, en el mismo campo visual.

3. En La Despensa, el criterio interno de paso libre es de...
a) 1,20 m.
b) 0,60 m.
c) 2,00 m.

4. Una balda de 1,20 m y tarros de 8 cm de frente dan...
a) 12 frentes.
b) 15 frentes.
c) 20 frentes.

5. Con 15 frentes, dos de fondo y dos baldas, el lineal aloja...
a) 60 tarros.
b) 30 tarros.
c) 120 tarros.

6. Si se esperan 400 tarros en ocho semanas, la venta por semana es de...
a) 400 tarros.
b) 5 tarros.
c) 50 tarros.

7. Con 50 tarros por semana y seis días de venta, la venta diaria es de...
a) 7,14 tarros.
b) 8,33 tarros.
c) 10,00 tarros.

8. La cobertura de 60 tarros con 8,33 tarros al día es de...
a) 5,00 días.
b) 6,00 días.
c) 7,20 días.

9. La regla de «primero en entrar, primero en salir» coloca...
a) lo más antiguo, delante.
b) lo más nuevo, delante.
c) lo que sea, al azar.

10. Los tarros de vidrio se colocan...
a) en la balda más alta.
b) entre 1,20 m y 1,60 m.
c) en el suelo.

Ya sé...

☐ coordinar las tareas de la promoción con una hoja de coordinación.

☐ supervisar soportes con una lista de comprobación y corregir errores.

☐ elegir un emplazamiento seguro, higiénico y visible.

☐ calcular frentes, fondo y tarros por balda en un planograma.

☐ planificar la reposición con la cobertura y la rotación.

Marca cada casilla cuando puedas hacerlo sin mirar la unidad. Si dudas en alguna, vuelve a su apartado: 9.1 (coordinación), 9.2 (supervisión), 9.3 (emplazamiento), 9.4 (planograma) y 9.5 (reposición). Si todas están marcadas, ya puedes pasar a la unidad 10, que trata del marketing directo y online y del envío del aviso del 15/04.



UNIDAD 10

Marketing directo y promoción online

Bloque 4 · Poner en marcha el lanzamiento

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Planificar un envío de correo o mensajería a una base de contactos con permiso y calcular sus resultados previstos.
- Preparar llamadas comerciales respetuosas con un guion y un registro.
- Definir acciones en la web (buscadores, banners y enlaces) y calcular CPM, CTR, CPC, conversión y coste por pedido.
- Diseñar la página de lanzamiento y las acciones de merchandising de la tienda virtual.
- Aplicar las normas de las comunicaciones comerciales: permiso, identificación y baja.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 13 de abril de 2027. Unai quiere enviar el aviso del lanzamiento a toda la lista de contactos y activar un anuncio pagado de 300,00 €. Nora pregunta lo de siempre: «¿Cuánto cuesta cada pedido que traiga?». Itxaso, por su parte, tiene que llamar a tres oficinas clientes. El aviso saldrá el jueves 15/04 y el lanzamiento es el lunes 19/04.

- a quién se puede escribir y a quién no;
- cuántos pedidos traen el correo, la llamada y el anuncio, y a qué precio;
- qué debe llevar cada mensaje para cumplir las normas.

PARA EMPEZAR

1. El fichero tiene 722 contactos y 540 han dado su permiso. ¿A cuántos puede escribir Unai y por qué?
2. Si abren el correo el 45 % de 540 contactos, ¿cuántas personas lo abren?
3. Un anuncio de 300,00 € trae 9 pedidos. ¿Cuánto cuesta cada pedido?
4. ¿Qué debe llevar siempre un correo comercial para que la persona pueda dejar de recibirlo?



Correo y mensajes

10.1



Llamadas

10.2



Buscadores y banners

10.3



Tienda virtual

10.4



Normas

10.5

10.1 Marketing directo: correo y mensajería

El marketing directo habla con una persona concreta y espera una respuesta que se pueda contar.

Qué es. El **marketing directo** es la comunicación comercial dirigida a personas concretas, a través de un canal que permite responder y medir la respuesta: el correo electrónico, la mensajería, la llamada o el correo postal. Frente a un cartel, que ve todo el mundo, un correo llega a quien está en la base de contactos y deja huella: cuántos lo han abierto, cuántos han pulsado el enlace, cuántos han pedido. Sin medición no hay mejora: lo que no se cuenta no se corrige. Su límite: solo vale si la base es buena y cada persona ha dado su permiso (o es cliente anterior: apartado 10.5).

Cuándo conviene. Funciona mejor con quien ya conoce la tienda: clientes con tarjeta, vecinos apuntados a la lista y comercios amigos. Para llegar a quien no la conoce hacen falta otros medios: el cartel, la degustación o el anuncio.

La base de contactos. El fichero maestro de La Despensa (FM-2027, unidad 2) tiene 722 contactos depurados. De ellos, 540 han dado permiso para recibir comunicaciones comerciales (74,79 %) y 182 no lo han dado (25,21 %). Unai quería escribir «a toda la lista»; la respuesta es que solo se escribe a los 540. Los otros 182 siguen siendo clientes o vecinos, pero no entran en este envío. Antes de escribirles habría que comprobar que cumplen todas las condiciones de 10.5.

El plan de envíos. El aviso saldrá el jueves 15/04 por la mañana, con el mismo texto para los 540 contactos: qué se lanza, el lunes 19/04, qué cuesta (6,60 € con IVA y 18,86 €/kg), cuándo termina la promoción y dónde comprar. Lleva el nombre de La Despensa de Nora como remitente, un asunto claro y, al pie, un enlace para darse de baja. Un segundo recordatorio saldrá el lunes 19/04, solo a quien no haya abierto el primero y no se haya dado de baja.

El texto. Un buen aviso se lee en diez segundos: un asunto que dice qué es y cuándo, una frase de beneficio, el precio con IVA y por kilo, la fecha de fin y un solo botón. Un mensaje, una idea, una acción.

La mensajería. Los mensajes por aplicaciones de mensajería se rigen por el mismo principio que el correo: solo a quien lo ha solicitado o autorizado, con la identidad de quien escribe y una forma sencilla de pedir que se deje de escribir. Se usan para recordatorios cortos (la degustación del sábado) y no para repetir el aviso.

Tabla 1 · Previsión del aviso del 15/04

Paso	Tasa prevista (%)	Contactos (personas)
Envíos	100	540
Aperturas	45	243
Clics sobre aperturas	20	49
Pedidos sobre clics	30	15

Cada paso se calcula sobre el anterior: 540 × 45 % = 243; 243 × 20 % = 48,6, que se redondea a 49; 49 × 30 % = 14,7, que se redondea a 15 pedidos. Son hipótesis de trabajo: dependen de una base propia y de un mensaje claro, no de una tasa «normal» de ningún sector. Tras el envío se compara lo previsto con lo real.

CLAVE · EMBUDO

Aperturas = envíos × tasa de apertura; clics = aperturas × tasa de clics; pedidos = clics × tasa de conversión. Cada tasa se calcula sobre el paso anterior y se redondea al final.

EN TU SECTOR

Alimentación: el aviso lleva precio, precio por kilo y alérgenos. **Servicios:** el aviso ofrece una cita o un presupuesto. **Moda:** el aviso muestra la prenda y la talla disponible.

ACTIVIDADES

1. Calcula cuántos contactos del fichero no pueden recibir el aviso y el porcentaje que suponen, y escribe qué puede hacer Unai con ellos sin enviarles correo comercial.
2. Con el embudo de la tabla 1, calcula los pedidos si la apertura es del 40 % en lugar del 45 %, manteniendo el resto de tasas.
3. Escribe el asunto y las tres primeras líneas del correo del 15/04, sin usar «gratis» ni «rebajas».

10.2 Telemarketing

Una llamada es la forma más directa de llegar a alguien y la más fácil de que moleste.

Qué es. El **telemarketing** es la venta y la atención por teléfono. Puede ser **saliente** (la empresa llama) o **entrante** (el cliente llama). En un lanzamiento se usa para tres cosas: presentar la novedad a clientes que ya compran, tomar pedidos y comprobar que la entrega o el material ha llegado bien. Suele costar más por contacto que un correo (tiempo de personal), pero permite explicar, resolver dudas y ofrecer lo que la persona necesita.

Las llamadas de Itxaso. Itxaso llama a tres oficinas clientes de La Despensa: Albada Asesores (con Mencía), Cardo Arquitectura y Mecanizados Arenal. Les ofrece «Primera Hora» para el desayuno de oficina y la suscripción de dos tarros al mes. Llama en horario laboral, de lunes a viernes por la mañana, y no insiste: si la persona dice que no, anota el motivo y no vuelve a llamar por ese asunto. Se usan solo datos de contacto profesional y se respeta a quien pide no recibir llamadas.

Telemarketing entrante. Cuando el cliente llama, la prioridad es resolver: saludo con el nombre de la tienda, escucha sin interrumpir, resumen de lo pedido y confirmación de precio y plazo. Una llamada de pedido se anota en la misma hoja que las salientes. Antes de llamar, Itxaso prepara la lista del día: nombre de la persona, qué compró la oficina la última vez y qué se le va a ofrecer. Así no improvisa ni pregunta lo que ya consta en la ficha.

El guion de la llamada. Un guion no es un texto para leer: es un orden para no olvidar nada.

El tono. Al teléfono no se ve la cara: se habla despacio, con frases cortas y sin tecnicismos, se pregunta más de lo que se afirma y se agradece el tiempo. Si la llamada se alarga, se pacta: «¿Le llamo en otro momento?».

Tabla 2 · Guion de la llamada de Itxaso

Paso	Qué se dice o se hace
1. Presentación	Nombre, empresa y motivo de la llamada
2. Permiso	«¿Tiene un minuto?»
3. Propuesta	El tarro, el precio con IVA y el precio por kilo
4. Pregunta	«¿Le interesa probarlo en la oficina?»
5. Cierre y registro	Respuesta anotada; si dice que no, no se insiste

Lo que no se hace. No se llama fuera del horario laboral, no se llama varias veces a quien ha dicho que no, no se oculta el número y no se promete lo que el producto no es (por ejemplo, un efecto sobre la salud). Todo contacto queda registrado: fecha, persona, resultado y quién llamó. El resultado se anota nada más colgar, mientras se recuerda, y se deja fijada la próxima acción si la hay.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de Competencia Desleal, art. 29: son desleales por agresivas las propuestas no deseadas y reiteradas por teléfono, correo electrónico u otros medios a distancia; el empresario debe ofrecer un sistema para dejar constancia de la oposición del cliente, y las llamadas se hacen desde un número identificable. Versión consultada el 23/11/2026 (vigente desde 01/01/2010).

PARA SABER MÁS

Un registro de llamadas sencillo lleva fecha, hora, persona, resultado, próxima acción y quién llamó. Con el registro se comprueba que nadie recibe más llamadas de las acordadas.

EN TU SECTOR

Alimentación: la llamada sirve para pedidos de oficina y comercios. **Servicios:** la llamada concierta la cita. **Moda:** la llamada avisa de la llegada de una prenda reservada.

ACTIVIDADES

4. Escribe el guion de la llamada de Itxaso a Cardo Arquitectura, con los cinco pasos y el precio con IVA y por kilo.
5. Mencía responde: «Ahora no puedo, llámeme en un mes». Escribe qué se anota en el registro, cuándo se vuelve a llamar y qué no se hace.
6. Una oficina dice que no quiere más llamadas. Indica qué pide la norma que ofrezca el empresario y cómo se registra la oposición.

10.3 Promoción en la web: buscadores, banners y enlaces

En la web, cada clic tiene precio. Saber cuánto cuesta cada pedido es lo que separa un anuncio útil de un gasto.

Tres vías. La promoción en la web usa sobre todo tres instrumentos. Los **buscadores** muestran resultados naturales (por contenido) y anuncios pagados, que aparecen cuando alguien busca una palabra; los **banners** son anuncios gráficos en páginas de terceros; los **enlaces** son vínculos que llevan a la página de la empresa desde otra (una guía, un comercio amigo, una red). Todos conducen a un **sitio web promocional**: una página con un único objetivo, en este caso la página de lanzamiento de «Primera Hora».

Cómo se paga. Un anuncio se compra por **impresiones** (cada vez que se muestra) o por **clics** (cada vez que alguien lo pulsa). El **CPM** es el coste por mil impresiones; el **CTR**, el porcentaje de impresiones que acaban en clic; el **CPC**, el coste por clic; la **conversión**, el porcentaje de clics que acaban en pedido; y el **coste por pedido**, el gasto del anuncio dividido entre los pedidos que trae.

Las palabras. El anuncio en un buscador se activa con las palabras que escribe quien busca: «granola artesana», «desayuno de oficina», el nombre de la tienda. Se eligen pocas y concretas y cada una puede tener un CPC distinto.

Tabla 3 · Anuncio pagado de 300,00 €

Indicador	Cálculo	Resultado
Impresiones	300,00 / 8,00 × 1.000	37.500
Clics con CTR del 1,20 %	37.500 × 1,20 %	450
CPC (€)	300,00 / 450	0,67
Pedidos con conversión del 2,00 %	450 × 2,00 %	9
Coste por pedido (€)	300,00 / 9	33,33

El anuncio del lanzamiento usa los 300,00 € de publicidad pagada del presupuesto, con un CPM de 8,00 € (supuesto). Parece mucho: se muestra 37.500 veces, no a 37.500 personas distintas. Pero solo 9 compran, y cada pedido cuesta 33,33 €.

Banners y enlaces. Un banner se mide como el anuncio de un buscador: impresiones, clics y pedidos. Un enlace en la web de un comercio amigo no cuesta impresiones y se mide por las visitas que trae a la página de lanzamiento.

CLAVE · MÉTRICAS DE UN ANUNCIO

CPM = gasto ÷ impresiones × 1.000. CTR (%) = clics ÷ impresiones × 100. CPC = gasto ÷ clics. Conversión (%) = pedidos ÷ clics × 100. Coste por pedido = gasto ÷ pedidos.

El seguimiento. Cada anuncio apunta a la página de lanzamiento con una marca que indica de dónde viene el clic, de modo que se pueda comparar cuántos pedidos llegan del correo, del anuncio y del enlace. Sin esa marca se paga, pero no se sabe qué funciona.



Presupuesto y control. El anuncio de 300,00 € se reparte en las ocho semanas con un tope diario (5,35 €: 300,00 / 56 = 5,357…, a la baja) y se revisa cada lunes: si el coste por pedido supera los 33,33 € previstos, se cambia el anuncio.

En la hoja de cálculo. Con el gasto en B2 (300,00) y el CPM en B3 (8,00), =B2/B3*1000 da 37.500; con el CTR en B4 (1,2 %), =B5*B4 da 450 clics; =B2/B6 da el CPC; y con la conversión en B7 (2 %), =REDONDEAR(B6*B7;0) da 9 pedidos y =B2/B8 el coste por pedido. Cada supuesto va en su celda y con su unidad.

EN TU SECTOR

Alimentación: el anuncio lleva el precio con IVA y por kilo. **Servicios:** el anuncio pide una cita o un presupuesto y se mide el coste por contacto. **Moda:** el anuncio muestra la prenda y se mide el coste por pedido y por devolución.

ACTIVIDADES

7. Con 450,00 € de gasto y el mismo CPM de 8,00 €, calcula las impresiones, los clics con un CTR del 1,20 % y el CPC.
8. Si la conversión del anuncio de 300,00 € sube al 4,00 %, calcula los pedidos y el coste por pedido, y explica qué cambiarías en la página para conseguirlo.
9. Diferencia un resultado natural de un anuncio pagado en un buscador y escribe cómo debe verse un anuncio para que se identifique como publicidad.

10.4 Tienda virtual y merchandising online

La página de lanzamiento es el escaparate al que lleva el enlace: si no se entiende en diez segundos, el clic se ha perdido.

La página de lanzamiento. Es la página a la que llegan quienes pulsan el correo o el anuncio. Debe tener cuatro cosas, en este orden: una **foto** clara del tarro, el **nombre y el precio** (6,60 € con IVA y 18,86 €/kg), la **ficha** con alérgenos (gluten y frutos de cáscara), ingredientes, fecha de consumo preferente y condiciones de la promoción, y un **botón de compra** visible. El **código de bienvenida** de la suscripción (10,80 € al mes sin IVA, 11,88 € con IVA, con dos tarros de «Primera Hora» en cada entrega) va debajo, con sus condiciones.

Los textos de la página. La ficha reúne denominación, ingredientes, alérgenos, cantidad neta y fecha de consumo preferente, para que se lean antes de comprar, y el precio por kilo va junto al precio del tarro.



El merchandising online. Es el equivalente de la balda en la pantalla: el orden en que se ven los productos, las fotos, los textos y los productos relacionados. En la tienda virtual de La Despensa, el tarro se muestra el primero, con una foto del desayuno, y debajo se ofrece «el segundo tarro a mitad de precio» durante las fechas de A02. Si alguien lo añade al carrito, se le sugiere el kit de desayuno del sábado. Cada ayuda a decidir; ninguna oculta el precio final.

El carrito y el pago. Antes de pagar, el resumen del pedido muestra el precio final con IVA, los gastos de entrega y la fecha en que llega. Si la entrega es el reparto del sábado (de 11:00 a 14:00) o la recogida en tienda, se dice cuándo y dónde.

Qué exige la venta a distancia. Una compra por internet es un contrato a distancia: la persona debe recibir, antes de comprar, la información clara y completa sobre el producto, el precio con todos los impuestos y gastos, la entrega y, si procede, cómo se ejerce su derecho a desistir.

El código de bienvenida. El código se escribe en el carrito y aplica el precio de alta de la suscripción: 10,80 € al mes sin IVA (11,88 € con IVA) en lugar de 12,00 € (13,20 € con IVA) de dos tarros sueltos. En A02, dos tarros sueltos cuestan 9,90 € con IVA: las condiciones dicen si se suman. Sin permanencia.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDL 1/2007), arts. 92, 97 y 98: los contratos a distancia se rigen por ese título; antes de contratar se da la información del art. 97 y el botón de pedido dice «pedido con obligación de pago» o algo igual de claro (art. 98.2). Versiones consultadas el 23/11/2026 (art. 92: 29/03/2014; art. 97: 28/12/2025; art. 98: 28/05/2022).

¿Cuándo se recupera un cliente captado? Un pedido medio de dos tarros deja 7,20 € (sin IVA); la suscripción, 4,90 € al mes (10,80 − 4,80 − 1,10 de entrega). El cliente se recupera cuando el margen acumulado supera los 33,33 € del pedido.

Tabla 4 · Recuperar los 33,33 € de un pedido

Vía	Margen por pedido o mes (€)	Hace falta (n.º)	Margen acumulado (€)
Pedidos de dos tarros	7,20	5 pedidos	36,00
Suscripción	4,90	7 meses	34,30

Con cinco pedidos de dos tarros (33,33 / 7,20 = 4,63, que se redondea al alza) o con siete meses de suscripción (33,33 / 4,90 = 6,80) se recupera lo gastado. Por eso conviene que quien compra una vez vuelva.

ACTIVIDADES

10. Escribe el texto de la página de lanzamiento con foto, nombre y precio, ficha y botón, y marca dónde van los alérgenos.
11. Calcula cuántos pedidos de dos tarros y cuántos meses de suscripción hacen falta para recuperar un coste por pedido de 40,00 €.
12. Diseña tres acciones de merchandising online para la semana de lanzamiento (orden, foto y producto relacionado) y explica qué indicador mirarías.

10.5 Normas de las comunicaciones comerciales

El permiso no es un trámite: es lo que convierte un contacto en alguien a quien se puede escribir.

Permiso. Un correo comercial solo puede enviarse a quien lo ha solicitado o autorizado de forma expresa, o a un cliente anterior para productos parecidos de la propia empresa. El permiso debe ser libre, específico, informado e inequívoco: no vale el silencio ni una casilla ya marcada. Quien tiene los datos debe poder demostrar que existe. Con la excepción de cliente anterior, la baja se ofrece al recoger el dato y en cada envío.

Identificación y baja. El mensaje se reconoce como comunicación comercial y se sabe quién lo envía: no puede ocultarse la identidad del remitente. Cada envío incluye un procedimiento sencillo y gratuito para darse de baja y una dirección donde ejercer ese derecho. La persona puede retirar su consentimiento cuando quiera y la baja se respeta enseguida. El remitente se identifica con su nombre y una dirección de contacto real, a la vista en cada mensaje y sin trampas en el asunto.

LA NORMA DICE

Ley 34/2002 (LSSI), arts. 20 a 22: las comunicaciones comerciales electrónicas son claramente identificables y también la persona en cuyo nombre se hacen; se prohíbe enviar comunicaciones publicitarias por correo electrónico que no hayan sido solicitadas o autorizadas, salvo cliente anterior y productos similares, y siempre se ofrece un procedimiento sencillo y gratuito para oponerse, al recoger los datos y en cada comunicación. El destinatario puede revocar su consentimiento en cualquier momento. Versión consultada el 23/11/2026 (vigente desde 11/05/2014).

PARA SABER MÁS

El permiso se demuestra: se guarda la fecha, el medio y el texto que vio la persona cuando lo dio.

La baja. La baja se tramita sin pedir explicaciones: un enlace que funciona con un clic y, si alguien contesta «no quiero más», se anota igual. La persona sigue siendo cliente y puede comprar en la tienda.

Datos personales. Los datos se tratan con un motivo y para un fin: el consentimiento es una manifestación de voluntad libre, específica, informada e inequívoca y no puede inferirse del silencio, y se informa por capas: lo básico y una dirección para el resto. Los datos de contacto profesional de una empresa pueden usarse solo para contactarla en esa condición. Quien se opone a recibir publicidad deja de recibirla.

Qué se conserva. Se conserva el mínimo, solo mientras haga falta: nombre, correo, fecha y origen del permiso. Los datos no se usan para otra finalidad. Cuando alguien se da de baja, solo se guarda lo necesario para no volver a escribirle.

Publicidad identificada. Un anuncio pagado en un medio, en una red o en un buscador debe decir claramente que es publicidad; si no, es una práctica encubierta. «Gratis» y «regalo» no se usan si la persona paga algo más que el coste inevitable.

Tabla 5 · Revisión de un correo comercial

Comprobación	Qué debe ocurrir
Destinatario	Con permiso o cliente anterior (norma)
Remitente	Nombre de La Despensa de Nora, a la vista
Asunto	Claro, sin «gratis» ni «rebajas»
Contenido	Producto, precio con IVA, precio por kilo y fechas
Baja	Enlace sencillo y gratuito en el pie
Registro	Fecha de envío y de las bajas

La lista comprada. Comprar una lista de contactos no da permiso: el permiso lo da cada persona a quien le escribe. Por eso un envío masivo a esa lista es el camino más corto a las quejas, a que el servicio de envío bloquee la cuenta y a perder la campaña.

ACTIVIDADES

13. Revisa este asunto y pie de correo con la tabla 5: «¡Gratis! Tu tarro de Primera Hora», sin remitente y sin enlace de baja. Indica los fallos y reescríbelo.
14. Mencía responde al correo con «bórrenme de la lista». Escribe qué hace Unai, en qué plazo y qué anota en el registro.
15. Un proveedor ofrece una lista de 5.000 correos «de la zona». Redacta la respuesta de Nora y explica qué riesgos evita.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El plan de envíos y el anuncio de «Primera Hora»

Caso ficticio. El martes 13 de abril de 2027, Unai entrega a Nora el plan de marketing directo y online del lanzamiento (DIR-2027-001).

Paso 1. Base de contactos. El fichero tiene 722 contactos; 540 con permiso (74,79 %) y 182 sin permiso. El aviso solo va a los 540 y lleva baja en cada mensaje.

Paso 2. Aviso por correo. Jueves 15/04 por la mañana, con recordatorio el lunes 19/04 a quien no lo haya abierto. Previsión: 540 × 45 % = 243 aperturas; 243 × 20 % = 49 clics; 49 × 30 % = 15 pedidos.

Paso 3. Anuncio pagado

Indicador	Cálculo	Resultado
Impresiones	300,00 / 8,00 × 1.000	37.500
Clics (CTR del 1,20 %)	37.500 × 1,20 %	450
CPC (€)	300,00 / 450	0,67
Pedidos (conversión del 2,00 %)	450 × 2,00 %	9
Coste por pedido (€)	300,00 / 9	33,33

Paso 4. ¿Se recupera? Un pedido de dos tarros deja 7,20 €: 33,33 / 7,20 = 4,63, es decir, 5 pedidos. Una suscripción deja 4,90 € al mes: 33,33 / 4,90 = 6,80, es decir, 7 meses. El anuncio solo compensa si el cliente repite. Los 15 pedidos del correo y los 9 del anuncio no se suman sin más: una misma compra puede venir de varios contactos.

Paso 5. Llamadas y página. Itxaso llama a tres oficinas en horario laboral y sin insistir, con un guion de cinco pasos y registro. La página de lanzamiento lleva foto, precio con IVA y por kilo, ficha con alérgenos y el código de bienvenida de la suscripción.

Paso 6. Calendario. Martes 13/04, lista y textos; jueves 15/04, aviso; lunes 19/04, lanzamiento, recordatorio y anuncio; los lunes siguientes, revisión del coste por pedido.

RESULTADO

Aviso a **540** contactos con permiso (243 aperturas, 49 clics y 15 pedidos previstos) y anuncio de 300,00 € con **37.500 impresiones, 450 clics y 9 pedidos**, a **33,33 €** por pedido. Con estos márgenes, recuperar un cliente cuesta **5 pedidos** o **7 meses** de suscripción.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se escribe a los 182 contactos sin permiso? b) ¿Qué ocurre con el coste por pedido si la conversión se duplica? c) ¿Qué lleva siempre el pie del correo?

PRÁCTICA

El correo del Plan Flota a las empresas del polígono

Caso ficticio. Txema y Ousmane, de Ruedalia, quieren que las empresas del polígono conozcan el Plan Flota (revisión mensual de bicicletas de empresa, 22,00 € por bicicleta y mes, IVA no incluido, y coste de 12,00 €). Tienen 57 empresas con permiso. Prevén que abra el correo el 40 % y que el 20 % de quienes lo abran pida una visita. Si una visita termina en contrato, la empresa suele contratar 6 bicicletas.

Encargo. 1) Calcula cuántas empresas abren el correo y cuántas piden una visita. 2) Escribe el calendario de envíos (un aviso y un recordatorio, con día y hora). 3) Redacta el texto del correo, con remitente, fecha, precio sin IVA y baja. 4) Si una de las visitas termina en contrato con 6 bicicletas, calcula el margen mensual.

Plantilla LPS-P10 · Plan de envíos del Plan Flota (modelo didáctico)

Campo	Tu respuesta
Aperturas y visitas previstas	
Calendario de envíos (día y hora)	
Texto del correo con remitente y baja	
Margen mensual de un contrato de 6 bicicletas	
Registro de bajas y respuestas	

Lista de cotejo

☐ Solo empresas con permiso.
☐ Cada tasa sobre el paso anterior.
☐ Remitente y baja en el pie.
☐ Precio para empresas con «IVA no incluido».
☐ Margen calculado con cuota y coste.

LECTURA Y DEBATE

La lista comprada



Relato ficticio. Dalmiro tenía una pequeña empresa de repostería y una idea sencilla: llegar a más gente antes de la Navidad. Un conocido le ofreció una lista de seis mil contactos de la comarca por un precio bajo. «Ya están organizados por correo, no tienes que pedir permiso a nadie», le dijo. Dalmiro lo pensó diez minutos, pagó y escribió un aviso con una foto de sus roscones y la oferta de lanzamiento.

El lunes lo envió a todos. A los dos días tenía poco más que silencio y un puñado de respuestas enfadadas: «¿Quién les ha dado mi correo?», «No me han pedido nada». Varias personas marcaron el mensaje como no deseado y el servicio de envío bloqueó la cuenta durante cuatro días. Cuando la cuenta se reabrió, la semana más importante de la campaña había pasado.

Dalmiro recompuso la lista desde cero. Puso en el mostrador un cuaderno y, en su página, una casilla sin marcar que decía: «Quiero recibir novedades de esta tienda». Las bajas le llegaban a un buzón que revisaba cada mañana. La lista fue más corta, pero cada correo lo abría una de cada dos personas. El año siguiente, el aviso de Navidad no tuvo quejas y llevó pedidos.

Preguntas. 1) ¿Qué dio por sentado Dalmiro al comprar la lista? 2) ¿Qué consecuencias tuvo el envío masivo y cuáles eran evitables? 3) ¿Qué tres cosas hizo bien al reconstruir la lista?

APRENDE CON LA IA

Unai pide a un asistente de IA un plan para enviar el aviso del lanzamiento. Esta es la respuesta:

> **RESPUESTA DE LA IA**
>
> «El 45 % de apertura es lo normal en cualquier sector, así que envía a todos. Para ganar escala, compra una lista de 5.000 contactos de la zona y escríbeles a todos el jueves. Si el mensaje es corto, no hace falta incluir enlace de baja.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (540 contactos con permiso, baja en cada envío, previsión del 45 % como hipótesis de la propia base) y escribe una respuesta corregida con destinatarios, fecha, contenido y baja. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Una tasa copiada de otro contexto no es una previsión: pide la fuente, el sector y el tamaño de la base, y no aceptes enviar sin comprobar el permiso o la excepción de cliente anterior.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica por qué Unai no puede escribir a los 722 contactos del fichero y cuántos no deben recibir el aviso.
17. Define CPM, CTR, CPC, conversión y coste por pedido, y calcula cada uno con los datos del anuncio de 300,00 €.
18. Calcula cuántos pedidos de dos tarros y cuántos meses de suscripción hacen falta para recuperar 33,33 € y explica qué decisión te sugiere.

Aplica

19. Si la apertura del aviso fuera del 50 % y el resto de tasas se mantuvieran, calcula aperturas, clics y pedidos, y compara con la previsión de la tabla 1.
20. Un banner de 200,00 € con un CPM de 5,00 € y un CTR del 0,80 % tiene una conversión del 2,50 %. Calcula impresiones, clics, CPC, pedidos y coste por pedido.
21. Una clienta compró un kit de desayuno en febrero y dio su correo para la factura. Explica si La Despensa puede enviarle el aviso de «Primera Hora» y con qué condiciones.

Investiga

22. Busca el aviso legal y la política de baja de la web de un comercio de alimentación. Registra la fecha de consulta y el ámbito (local, regional o nacional) y comprueba si indica el remitente y un modo sencillo de darse de baja.
23. Consulta la página de ayuda de un servicio de anuncios en buscadores o en redes (pública y gratuita). Registra la fuente, la fecha y el ámbito y resume cómo debe identificarse un anuncio pagado y cómo se calcula el coste por clic.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 10 · PLAN DE MARKETING DIRECTO Y ONLINE

Para tu producto o servicio simulado: 1) un calendario de envíos y llamadas con la base de contactos con permiso, la previsión de aperturas, clics y pedidos y el coste por pedido; 2) el texto de un correo con remitente, precio y baja; 3) el texto de una página de lanzamiento con foto, precio, ficha y botón; 4) una acción de merchandising online con su indicador.

Comprueba tu paso: el correo solo va a quien tiene permiso, cada tasa se calcula sobre el paso anterior y cada anuncio indica su coste por pedido; archivo `UD10_L10_directo_v01` con fecha y revisión de otra persona.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: panel del plan de marketing directo y online v0.1 (modelo didáctico)

Documento ficticio, preparado por Unai el miércoles 14/04/2027. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido
1	Aviso del 15/04	Se envía a los 722 contactos del fichero
2	Asunto del correo	«¡Gratis! Tu tarro de Primera Hora»
3	Pie del correo	Sin nombre del remitente y sin enlace de baja
4	Anuncio pagado	37.500 impresiones y 9 pedidos; sin gasto ni coste por pedido
5	Previsión de aperturas	45 % de 540 contactos = 243
6	Llamadas	Itxaso llama a tres oficinas, en horario laboral y sin insistir
7	Anuncio en la web	Se presenta como una noticia, sin indicar que es publicidad

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son con lo que has visto en la unidad y reescribe cada línea afectada. **Para pensar:** si el anuncio trajera 18 pedidos en lugar de 9, ¿cuánto costaría cada pedido?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. El fichero tiene 722 contactos y 540 con permiso. El aviso por correo se envía a...
a) 722 contactos.
b) 540 contactos.
c) 182 contactos.

2. Con 540 envíos y una apertura del 45 %, abren el correo...
a) 243 personas.
b) 49 personas.
c) 15 personas.

3. El 20 % de 243 aperturas da, redondeado, ...
a) 243 clics.
b) 45 clics.
c) 49 clics.

4. El 30 % de 49 clics da, redondeado, ...
a) 30 pedidos.
b) 15 pedidos.
c) 49 pedidos.

5. Con 300,00 € y un CPM de 8,00 €, las impresiones son...
a) 3.750.
b) 8.000.
c) 37.500.

6. Con 37.500 impresiones y un CTR del 1,20 %, los clics son...
a) 450.
b) 1.200.
c) 45.

7. El CPC de 300,00 € entre 450 clics es de...
a) 1,50 €.
b) 0,67 €.
c) 0,33 €.

8. El coste por pedido de 300,00 € entre 9 pedidos es de...
a) 0,67 €.
b) 3,33 €.
c) 33,33 €.

9. Cada correo comercial debe incluir...
a) un procedimiento sencillo y gratuito de baja.
b) un descuento.
c) una imagen.

10. Un anuncio pagado en una red o en un buscador debe...
a) parecer una noticia.
b) identificarse claramente como publicidad.
c) esconderse en el pie.

Ya sé...

☐ planificar un envío de correo con permiso, baja y previsión de resultados.

☐ preparar una llamada comercial con guion, horario y registro.

☐ calcular CPM, CTR, CPC, conversión y coste por pedido de un anuncio.

☐ diseñar la página de lanzamiento y acciones de merchandising online.

☐ aplicar las normas de permiso, identificación y baja.

Marca cada casilla cuando puedas hacerlo sin mirar la unidad. Si dudas en alguna, vuelve a su apartado: 10.1 (correo), 10.2 (llamadas), 10.3 (web), 10.4 (tienda virtual) y 10.5 (normas). Si todas están marcadas, ya puedes pasar a la unidad 11.



UNIDAD 11

Seguimiento y control del lanzamiento

Bloque 5 · Controlar y evaluar el lanzamiento

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Definir procedimientos de seguimiento del lanzamiento en la red de ventas propia y ajena.
- Fijar parámetros, estándares y un semáforo para evaluar la eficacia de las acciones.
- Comprobar que quienes ejecutan las acciones cumplen las instrucciones recibidas.
- Detectar a tiempo los imprevistos y proponer medidas correctoras con responsable y fecha.
- Construir un cuadro de mando con indicadores, estados y reuniones de revisión.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 17 de mayo de 2027. Han pasado cuatro semanas desde el lanzamiento. Nora tiene la sensación de que «va bien» por lo bien que fue la primera semana y pide un semáforo. Efrén avisa de que el expositor se mueve y Neus, de que el cartel de su dietética queda tapado. Adrián tiene las ventas de cada semana y un cuaderno de incidencias.

- qué se mide y cuándo se considera que algo va bien o mal;
- cómo se comprueba que cada persona hace lo acordado;
- qué se hace cuando algo falla y quién lo decide.

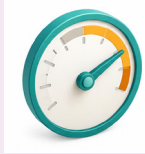
PARA EMPEZAR

1. La semana 1 vendió 118 tarros y el objetivo semanal es de 100. ¿Qué porcentaje del objetivo se cumplió?
2. La semana 4 vendió 73 tarros. ¿Qué te dice la tendencia de las cuatro semanas (118, 96, 84 y 73)?
3. Efrén dice que el expositor se mueve. ¿Es una incidencia que se anota o un detalle sin importancia?
4. ¿Quién debería mirar el cuadro de resultados cada lunes y qué debería hacer después?



Seguimiento

11.1



Estándares

11.2



Cumplimiento

11.3



Imprevistos

11.4



Cuadro de mando

11.5

11.1 Seguimiento del lanzamiento en la red de ventas

Si nadie mira los números cada semana, el problema se descubre cuando ya es tarde.

Qué es. El **seguimiento** es el conjunto de comprobaciones periódicas que permiten saber si el lanzamiento va como se planificó y detectar a tiempo las **desviaciones**, es decir, la diferencia entre lo previsto y lo real. Un buen seguimiento responde a cuatro preguntas: qué se mide, de dónde sale el dato, quién lo recoge y cuándo se revisa.

Seguimiento y control. El seguimiento observa lo que ocurre; el **control** compara con el plan y decide qué hacer. En la práctica van juntos: se recoge el dato, se compara con el estándar y se actúa.

La red de ventas. La **red propia** es la tienda de La Despensa y su página web; la **red ajena** son los tres comercios que revenden el tarro (la dietética de Neus, la cafetería de Nazario y el gimnasio de Maximino). En la propia, los datos salen de la caja y de la tienda virtual; en la ajena, de los pedidos de los jueves y de lo que Efrén ve al entregar.

La red ajena. Los comercios deciden dónde colocan el tarro y a qué precio lo venden. Por eso el seguimiento se basa en la relación: Efrén pregunta al entregar y anota lo que ve, y los pedidos del jueves miden lo que los comercios compran (el «real» de la tabla 2), no lo que venden al público: eso lo ve Efrén en la balda. No se impone: se acuerda y se confirma.

Tabla 1 · Qué se sigue, quién lo recoge y cuándo

Dato	Fuente	Responsable	Cuándo
Ventas por canal (tarros)	Caja, web y albaranes	Adrián	Lunes
Existencias de la balda	Hoja de reposición	Efrén	Sábado y miércoles
Estado de los soportes	Hoja de ronda	Adrián	Lunes
Pedidos de los comercios	Pedidos del jueves	Efrén	Jueves
Quejas y sugerencias	Cuaderno del mostrador	Olvido	Lunes

La reunión semanal. Cada lunes a las 9:00, antes de abrir, Nora, Adrián, Itxaso, Efrén y Unai se reúnen veinte minutos. El orden del día es siempre el mismo: cuadro de mando, hoja de ronda, imprevistos y decisiones. Cada decisión sale con responsable y fecha, y se anota. Nadie sale sin una tarea y sin una fecha, y la lista se manda por escrito.

Qué es una incidencia. Una incidencia es cualquier hecho que se aparta de lo previsto y se anota: un soporte que falla, un tarro con la tapa floja, una queja o un pedido que no llega. Cada una lleva fecha, quién la detecta y estado (abierta o cerrada). Lo que no se anota se olvida.

Por canal. El total esconde diferencias. Tras cuatro semanas, el objetivo del periodo es de 400 tarros: 200 en la tienda, 100 en la web y recogida y 100 en los comercios. Lo vendido es muy distinto en cada canal.

Tabla 2 · Las cuatro semanas por canal

(19/04 al 16/05)

Canal	Objetivo (tarros)	Real (tarros)	Cumplimiento (%)
Tienda	200	235	117,50
Web y recogida	100	84	84,00
Comercios	100	52	52,00
Total	400	371	92,75

La tienda va por encima del objetivo y los comercios, muy por debajo: la media del 92,75 % oculta que un canal necesita medidas. La diferencia entre canales es la primera pista para decidir dónde actuar.

CLAVE · SEGUIMIENTO

Se sigue lo que se puede medir, con una fuente conocida, una persona que lo recoge y un día fijo de revisión. Un dato sin responsable ni fecha no se vigila.

ACTIVIDADES

1. Añade dos filas a la tabla 1 (por ejemplo, el correo y las llamadas) con su fuente, responsable y día de revisión.
2. Si los comercios hubieran vendido 78 tarros en lugar de 52, calcula su cumplimiento y el del total, y di si cambiaría tu conclusión.
3. Efrén entrega el jueves el pedido a Nazario. Escribe tres cosas que mirará en la cafetería y cómo las anota.

11.2 Parámetros y estándares de control

Un parámetro dice qué se mide; un estándar dice qué se espera; el semáforo dice si se ha llegado.

Tres palabras. El **parámetro** o indicador es lo que se mide (tarros vendidos por semana). El **estándar** es el valor con el que se compara (100 tarros por semana). El **umbral** es el punto a partir del cual cambia el estado: aquí, el semáforo. En La Despensa, el estado es **verde** desde el 95 % del objetivo, **ámbar** de 80 % a menos de 95 % y **rojo** por debajo de 80 %.

Tabla 3 · Las cuatro semanas frente al objetivo de 100 tarros

Semana	Real (tarros)	Cumplimiento (%)	Estado
S1 (19/04 al 25/04)	118	118,00	Verde
S2 (26/04 al 02/05)	96	96,00	Verde
S3 (03/05 al 09/05)	84	84,00	Ámbar

Semana	Real (tarros)	Cumplimiento (%)	Estado
S4 (10/05 al 16/05)	73	73,00	Rojo
Acumulado	371 de 400	92,75	Ámbar

La tendencia. La semana 1 superó el objetivo, pero desde entonces las ventas bajan cada semana: 22 tarros menos de la S1 a la S2, 12 de la S2 a la S3 y 11 de la S3 a la S4, en total 45 tarros menos (118 − 73). Una tendencia a la baja avisa antes que el total acumulado, que sigue en ámbar por el empuje de la primera semana.

Comparar bien. Para comparar semanas se usa la misma duración (de lunes a domingo), los mismos canales y la misma unidad (tarros). Una semana con degustación puede explicar un pico: se anota al lado del dato.



Otros parámetros. Las ventas no son lo único que se mide. La **cobertura de la balda** (unidad 9) debe ser de al menos seis días entre dos reposiciones; los **soportes en regla**, el 100 % de la hoja de ronda; las **incidencias abiertas**, ninguna con más de tres días naturales. Un estándar útil es medible, tiene una fuente y lo conoce quien debe cumplirlo. Si no se conoce, no se cumple, y lo que no se cumple no se puede reprochar.

Tabla 4 · Indicadores y estándares de La Despensa

Indicador	Estándar	Cuándo salta la alerta
Ventas semanales	100 tarros	Menos de 80 tarros
Cobertura de la balda	6 días o más	Menos de 6 días
Soportes en regla	100 % de la ronda	Algún precio tapado
Incidencias abiertas	Ninguna de más de 3 días	Alguna de más de 3 días

CLAVE · ESTÁNDAR Y UMBRAL

Cumplimiento (%) = valor real ÷ estándar × 100. El estado se decide con los umbrales: verde desde el 95 %, ámbar de 80 % a menos de 95 % y rojo por debajo de 80 %.

PARA SABER MÁS

El umbral del semáforo lo fija quien decide, con el objetivo delante, y se escribe antes de mirar los datos. Cambiarlo cuando sale rojo quita todo el valor al control.

ACTIVIDADES

4. Calcula en qué porcentaje cayeron las ventas de la S1 a la S4 y explica por qué la caída es más grave que la diferencia de 29 tarros con el objetivo acumulado.
5. Si las ventas se mantuvieran en 73 tarros por semana durante las cuatro semanas restantes, calcula el total del periodo de ocho semanas, el porcentaje sobre 800 y el estado.
6. Calcula cuántos tarros por semana habría que vender de la semana 5 a la 8 para llegar a 800 y di si te parece realista.

11.3 Control del cumplimiento de instrucciones

Las instrucciones no se cumplen solas: se comprueban con una ronda, una lista y una conversación.

Qué se controla. El control del cumplimiento comprueba que cada persona hace lo que se acordó: quien repone, quien monta los soportes, quien anima la degustación y quienes atienden en los comercios. Se compara lo que se ve con lo que dice la instrucción escrita. La finalidad no es buscar culpables, sino que lo acordado llegue al cliente tal como se planificó. Se hace de forma regular y con la misma lista, para poder comparar.

Cuatro métodos. La **observación directa** (se ve cómo está el punto de venta); la **lista de comprobación** (se marca punto por punto); el **parte** que rellena quien ejecuta (la hoja de reposición, el registro de la degustación) y la **foto de referencia**, que se compara con el estado real. En la red ajena, además, se usa la visita corta del jueves y una llamada si algo no está claro.

El argumentario. Se comprueba también lo que se dice: que el equipo usa el argumentario acordado y no promete lo que el producto no es. Una forma de comprobarlo es escuchar una venta en el mostrador y marcar qué ideas se han usado.

La foto de referencia. Cuando se monta un soporte se toma una foto del resultado correcto. En cada ronda se compara con la foto: si el cartel está tapado o el expositor se ha movido, se ve en segundos. La foto sirve también para explicar a un comercio cómo debe quedar.

La hoja de ronda. Cada lunes, Adrián recorre la tienda con una hoja de seis puntos. La del 17/05 dejó tres incidencias (una avisada por Neus).

Tabla 5 · Hoja de ronda del lunes 17/05

Punto	Qué se comprueba	Resultado
Expositor	Estable, sin que se mueva	Incidencia: se mueve
Cartel	Visible y sin tapar	Incidencia: tapado en la dietética de Neus
Precio	Con IVA y por kilo, a la vista	Correcto
Existencias	Balda llena y fechas en orden	Incidencia: faltaron tarros el sábado

Punto	Qué se comprueba	Resultado
Argumentario	El equipo usa el argumentario acordado	Correcto
Sugerencias	Cuaderno revisado	Anotada una: un tarro más pequeño (no es incidencia)

LA NORMA DICE

Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, arts. 2 a 4: el precio de venta es el final con IVA y, en los productos con indicación de cantidad, también el precio por unidad de medida, claramente legibles y en el mismo campo visual. Reglamento (UE) 1169/2011, art. 13: las menciones obligatorias de la etiqueta se indican en un lugar destacado, fácilmente visibles y claramente legibles, sin disimularlas ni taparlas. Consulta la versión vigente.

Controlar a la red ajena. Los comercios no son empleados: se les pide, no se les ordena. Se les explica por qué importa que el precio por kilo se vea, se les da una hoja de una página y, si algo no se cumple, se habla con ellos en la siguiente entrega y se decide con Nora.

Cómo se corrige. Lo que se ve mal se corrige en el momento y se explica: «El cartel tapa el precio; lo mueves tú ahora y lo apuntamos». Si el fallo se repite, se vuelve a dar la instrucción por escrito y se revisa al día siguiente. Una buena corrección es breve, concreta y sin reproches. Se anota quién corrigió, qué y cuándo, para comprobarlo en la ronda siguiente.

Qué se hace con los resultados. Las incidencias de la ronda pasan al cuaderno de incidencias con su fecha y las correctas se archivan. La hoja de ronda es siempre la misma, para poder comparar un lunes con otro: si hoy hay tres incidencias y la semana pasada, una, algo ha empeorado.



EN TU SECTOR

Alimentación: la ronda mira precio, etiqueta, fecha y limpieza. **Servicios:** la ronda mira cartel, ficha de precios y rotulación. **Moda:** la ronda mira precio, talla y orden de la percha.

ACTIVIDADES

7. Diseña una hoja de ronda de seis puntos para la cafetería de Nazario, con lo que se comprueba y la columna de resultado.
8. Itxaso ve que en un comercio el cartel de A02 no lleva las fechas. Escribe cómo se lo dices y qué anotas.
9. Elige tres métodos de la unidad para comprobar el trabajo de quien repone la balda y explica qué dato obtienes con cada uno.

11.4 Imprevistos y medidas correctoras

Un imprevisto se detecta por una señal, se contiene enseguida y se corrige en su causa.

Qué es un imprevisto. Un **imprevisto** es un hecho no planificado que afecta a la ejecución: un soporte que falla, un producto que se agota, una persona que no llega. Se detectan con la ronda, los datos del cuadro y las quejas.

Señales y causas. Un imprevisto casi siempre avisa antes: ventas que bajan, reposiciones que se retrasan, quejas que se repiten. Se anotan las señales y se busca la causa: ¿falló la persona, el material o el procedimiento?

Tres pasos. Ante un imprevisto se hace, por este orden: **contener** (evitar que siga haciendo daño: retirar el expositor del uso hasta que sea estable), **corregir** (arreglar la causa: calzar la base o reimprimir) y **prevenir** (cambiar el procedimiento para que no se repita: añadir el control a la ronda). Cada medida lleva qué se hace, quién, cuándo, cuánto cuesta y cómo se comprueba. Sin comprobación no hay cierre: la medida no está terminada hasta que se verifica.

Tabla 6 · Imprevistos del 17/05 y medidas

Imprevisto	Medida	Responsable y fecha	Coste (€)
Expositor que se mueve	Calzar la base con piezas antideslizantes	Efrén, martes 18/05	6,00
Cartel de Neus tapado	Mover la estantería e imprimir un cartel más pequeño	Unai, miércoles 19/05	12,40
Faltaron tarros el sábado	Contar la reserva y añadir una reposición el viernes	Itxaso y Adrián, viernes 21/05	0,00

El dinero de los imprevistos. Los gastos salen de la reserva de imprevistos del presupuesto (77,00 €, unidad 8). Antes ya se habían pagado 23,60 € de incentivo del equipo en la semana de lanzamiento (118 tarros × 0,20 €). Con las medidas de la tabla suman 23,60 + 6,00 + 12,40 = 42,00 €, el 54,55 % de la reserva. Como supera los 38,50 € del umbral de aviso (la mitad de 77,00 €), Adrián informa a Nora, que decide si hay que gastar algo más. Quedan 77,00 − 42,00 = 35,00 €.

CLAVE · MEDIDA CORRECTORA

Una medida correctora tiene cinco datos: qué se hace, quién lo hace, para cuándo, cuánto cuesta y cómo se comprueba que ha funcionado.

Qué se aprende. Cada imprevisto deja una enseñanza: el cartel tapado se evita con una prueba de colocación antes de pegar; el expositor inestable, con una prueba de empujón al montarlo; el producto agotado, con la reposición del viernes en semanas de mayor venta. Esas enseñanzas se añaden a la hoja de ronda.

ACTIVIDADES

10. Calcula cuánto llevan gastado los imprevistos con la tabla 6 y el incentivo, qué porcentaje de 77,00 € es, y qué dice el umbral de aviso.
11. Redacta la medida correctora de «faltaron tarros el sábado» con los cinco datos de la clave.
12. Clasifica estos cuatro imprevistos en contener, corregir y prevenir: calzar el expositor, reimprimir el cartel, añadir una prueba de colocación y retirar un tarro con la tapa floja.

11.5 El cuadro de mando

Un cuadro de mando cabe en una hoja: indicadores, estándares, estados, responsables y fechas.

Qué es. El **cuadro de mando** reúne, en una sola hoja, los pocos indicadores que importan, su valor, su estándar y su estado. Se revisa siempre el mismo día y quien lo ve sabe, sin explicaciones, dónde hay que actuar. No sustituye al seguimiento: es su resumen. Cuantos más indicadores, más difícil mirarlos; por eso se eligen cinco o seis. Un cuadro que nadie mira no sirve: la reunión del lunes empieza siempre por él. Por eso cabe en una hoja, con letra legible y los mismos indicadores cada semana, para que las diferencias se vean al comparar un lunes con otro.

Los cinco elementos. Cada fila del cuadro responde a cinco preguntas: qué se mide, cuánto vale, con qué se compara, en qué estado está y quién lo revisa. Si falta una, la fila no sirve: sin estándar no hay estado y sin responsable no hay acción. Cada fila se cierra con una fecha de revisión y se firma. Se leen primero los rojos, de arriba abajo; después los ámbar, y los verdes solo se confirman. Así la reunión se dedica a lo que necesita una decisión y no se pierde tiempo en lo que va bien.

Tabla 7 · Cuadro de mando del 17/05

Indicador	Valor	Estado	Responsable y revisión
Ventas de la semana 4	73 de 100 (73,00 %)	Rojo	Adrián, lunes
Ventas acumuladas	371 de 400 (92,75 %)	Ámbar	Adrián, lunes
Web y recogida	84 de 100 (84,00 %)	Ámbar	Unai, lunes
Comercios	52 de 100 (52,00 %)	Rojo	Efrén, jueves
Hoja de ronda sin incidencias	3 de 6 (50,00 %)	Rojo	Adrián, lunes
Imprevistos gastados	42,00 de 77,00 € (54,55 %)	Aviso	Nora, lunes

Qué dice este cuadro. Hay tres rojos y dos ámbar: la semana 4, los comercios y la hoja de ronda, y después la web y el acumulado. Lo urgente no es la media global, sino los comercios (52,00 %), el canal que más aleja la media del objetivo. El aviso de imprevistos recuerda que la reserva se está gastando. Por eso la primera decisión de la reunión recae sobre los comercios.

En la hoja de cálculo. Con el valor real en C2 y el estándar en B2, =C2/B2 da el cumplimiento; y con ese porcentaje en D2, =SI(D2>=0,95;"verde";SI(D2>=0,8;"ámbar";"rojo")) escribe el estado (si más es mejor; si no, se invierte). El formato condicional colorea la celda y un gráfico de barras con una línea en 100 tarros enseña la tendencia. Cada cifra va como número, sin la unidad en la celda, para que la hoja pueda sumarla.

Cómo se usa. El lunes a las 9:00 se actualizan los datos; se miran primero los rojos; cada rojo sale de la reunión con una medida, un responsable y una fecha, y se revisa la semana siguiente. Un cuadro sin reunión no cambia nada: los estados se convierten en decisiones. Es la reunión la que cambia la semana siguiente, no la hoja.

CLAVE · CUADRO DE MANDO

Pocos indicadores, cada uno con estándar, estado, responsable y día de revisión. Los rojos se tratan primero y salen de la reunión con una medida.

Errores frecuentes. Un cuadro con demasiados indicadores, con estados que nadie cambia o sin la fecha de la última revisión pierde su valor. Tampoco se copia el cuadro de otro negocio: los estándares salen del objetivo propio. Otro error es cambiar los umbrales cuando sale rojo: el estándar se fija antes de mirar los datos y solo se revisa al empezar una campaña nueva.

Del cuadro al informe. Las cuatro semanas del cuadro serán el punto de partida del informe final (unidad 12): lo que hoy es un estado semanal será, el 17/06, una desviación respecto al objetivo con sus causas. Por eso el cuadro se guarda con fecha, sin borrar las semanas anteriores.

EN TU SECTOR

Alimentación: se vigilan ventas, existencias y fechas. **Servicios:** se vigilan citas, horas y quejas. **Moda:** se vigilan tallas agotadas y devoluciones.

ACTIVIDADES

13. Aplica la fórmula del estado a 0,95, 0,80 y 0,79 y escribe qué color da cada una.
14. Escribe las columnas de un cuadro de mando de seis indicadores para una suscripción y justifica por qué elegiste cada una.
15. Decide qué gráfico usarías para enseñar a Nora la tendencia de las cuatro semanas y qué detalle añadirías para que se vea el objetivo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El semáforo de las cuatro primeras semanas

Caso ficticio. El lunes 17 de mayo de 2027, a las 9:00, Adrián presenta a Nora el cuadro de mando de las cuatro primeras semanas del lanzamiento (SEG-2027-001).

Paso 1. Datos. Objetivo semanal: 100 tarros. Ventas: S1, 118; S2, 96; S3, 84; S4, 73. Total: 118 + 96 + 84 + 73 = 371 de 400 (92,75 %). Los datos salen de la caja, de la tienda virtual y de los pedidos de los comercios.

Paso 2. Semáforo. Verde desde el 95 %, ámbar de 80 % a menos de 95 % y rojo por debajo de 80 %. Se escribió antes de empezar la campaña para no cambiarlo según salgan los datos.

Semana	Real (tarros)	Cumplimiento (%)	Estado
S1	118	118,00	Verde
S2	96	96,00	Verde
S3	84	84,00	Ámbar
S4	73	73,00	Rojo

Paso 3. Tendencia y canales. La caída es de 22, 12 y 11 tarros entre semanas. Por canal: tienda 235 de 200 (117,50 %), web y recogida 84 de 100 (84,00 %) y comercios 52 de 100 (52,00 %).

Paso 4. Ronda e imprevistos. Hoja de ronda de seis puntos (expositor, cartel, precio, existencias, argumentario y sugerencias): tres incidencias. Medidas: calzar el expositor (Efrén, 18/05, 6,00 €), reimprimir el cartel de Neus (Unai, 19/05, 12,40 €) y añadir una reposición el viernes 21/05 (Itxaso y Adrián, 0,00 €). Los tres se revisan el lunes 24/05.

Paso 5. Reunión y dinero. Reunión semanal los lunes a las 9:00. Imprevistos gastados: 23,60 + 6,00 + 12,40 = 42,00 € (54,55 % de 77,00 €), por encima del umbral de aviso de 38,50 €: se informa a Nora.

RESULTADO

Con **371 de 400 tarros (92,75 %)** el estado global es **ámbar**, pero la tendencia es a la baja (**verde, verde, ámbar y rojo**) y los comercios van al **52,00 %**. Se toman tres medidas y se vigila la reserva de imprevistos: quedan **35,00 €**.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué «va bien» no era una conclusión correcta tras la semana 1? b) ¿Qué canal necesita una decisión primero? c) ¿Qué ocurre con el estado de los imprevistos si se gastan 5,00 € más?

PRÁCTICA

El semáforo del Plan Flota

Caso ficticio. Txema y Ousmane, de Ruedalia, revisan el Plan Flota (revisión mensual de bicicletas de empresa, 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA y coste de 12,00 €) tras cuatro de las doce semanas de la campaña. Querían contratar a 8 empresas con 48 bicicletas. Han firmado 3 empresas con 6, 6 y 5 bicicletas: 17 en total. Han hecho 12 visitas y tienen 4 pendientes de respuesta.

Encargo. 1) Calcula el avance de empresas (3 de 8) y el tiempo transcurrido (4 de 12), y el ritmo: el avance dividido entre el tiempo. 2) Calcula el avance en bicicletas (17 de 48) y su ritmo. 3) Pon el estado a cada ritmo con el semáforo de la unidad. 4) Escribe dos riesgos con su señal y una medida correctora con responsable y fecha.

Plantilla LPS-P11 · Semáforo del Plan Flota (modelo didáctico)

Campo	Tu respuesta
Avance en empresas y ritmo (%)	
Avance en bicicletas y ritmo (%)	
Estado de cada indicador	
Dos riesgos con señal	
Medida con responsable y fecha	

Lista de cotejo

☐ Cada porcentaje con dos decimales.
☐ El ritmo compara avance y tiempo.
☐ Estado con los umbrales de la unidad.
☐ Cada riesgo con señal.
☐ Medida con responsable y fecha.

LECTURA Y DEBATE

El semáforo que nadie miraba



Relato ficticio. En una tienda de barrio había un panel de control colgado en la trastienda, con una hoja de ventas por semana y tres círculos de colores. Lo había preparado con ilusión la encargada, que explicó cómo funcionaba el primer día. Después se llenó de cajas, de pedidos y de cosas urgentes, y el panel quedó en la pared, detrás de una estantería, con los círculos en verde.

Un lunes, una ayudante cambió las cajas de sitio y vio el panel. Los círculos seguían en verde, pero las cifras de las últimas tres semanas bajaban cada vez más. Nadie las había escrito en la columna del color. La encargada comprobó las ventas de la caja: la caída era real, y tenía ya tres semanas.

Colgaron un calendario junto al panel con un día marcado de rojo, el lunes. A cada indicador le pusieron un nombre y a cada nombre, una fecha de revisión. Se acabó mirar el panel «cuando hubiera tiempo». Dos semanas después, la primera alerta saltó a tiempo y se corrigió antes de que las ventas bajaran.

Preguntas. 1) ¿Qué faltaba en el panel además de las cifras? 2) ¿Qué habría ocurrido con el panel de La Despensa si nadie hubiera tenido asignada la revisión del lunes? 3) ¿Qué indicador y qué responsable pondrías en el calendario?

APRENDE CON LA IA

Nora pide a un asistente de IA que le diga cómo va el lanzamiento con las ventas de las cuatro semanas. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Mide solo las ventas totales. La semana 1 superó el objetivo (118 de 100), así que el lanzamiento va bien. No hace falta semáforo ni responsables: con mirar el total cada mes basta.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (96, 84 y 73 tarros en las semanas siguientes, 52,00 % en comercios) y escribe una respuesta corregida con la tendencia semanal, el canal, los umbrales del semáforo y quién revisa cada indicador. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Un solo dato no es una tendencia: pide siempre la serie completa, el desglose por canal y el estándar con el que se compara.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con un ejemplo del caso la diferencia entre parámetro, estándar y umbral.
17. Calcula el cumplimiento de cada semana y del total con la tabla 3 y asigna el estado. Calcula también cuántos tarros por semana hacen falta de la semana 5 a la 8 para llegar a los 800.
18. Explica por qué la frase «va bien porque la semana 1 superó el objetivo» es engañosa y qué dato la corrige.

Aplica

19. Si la semana 4 hubiera vendido 80 tarros, calcula el total de las cuatro semanas, su porcentaje y los estados de la semana 4 y del acumulado.
20. En el Plan Flota, tras seis semanas de doce, han firmado 5 de las 8 empresas. Calcula el avance, el tiempo transcurrido, el ritmo y el estado.
21. Neus avisa por teléfono de que el cartel de su dietética está tapado. Redacta el registro del imprevisto y la medida correctora con los cinco datos de la unidad.

Investiga

22. Busca un ejemplo público de cuadro de mando de ventas de una tienda o de una pequeña empresa. Registra la fecha de consulta y el ámbito y comprueba si cada indicador tiene estándar, estado y responsable; indica qué no permite concluir sobre tu tienda.
23. Consulta una guía pública sobre indicadores o semáforos de seguimiento de proyectos. Registra la fuente, la fecha y el ámbito, y explica qué aporta a un lanzamiento de ocho semanas. Anota también sus límites.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 11 · CUADRO DE SEGUIMIENTO

Para tu producto o servicio simulado: 1) un cuadro de mando con cinco o seis indicadores, su estándar, el semáforo con umbrales, el responsable y la fecha de revisión; 2) una hoja de ronda de cinco puntos para tu punto de venta; 3) un plan para tres imprevistos con medida, responsable, fecha y coste; 4) la fórmula del estado en la hoja de cálculo. **Comprueba tu paso:** cada indicador tiene estándar, estado y responsable, las cifras son números que la hoja suma y el cuadro se revisa un día fijo; archivo `UD11_L11_seguimiento_v01` con fecha y revisión de otra persona.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cuadro de seguimiento del lanzamiento v0.1 (modelo didáctico)

Documento ficticio, preparado por Adrián el lunes 17/05/2027. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido
1	Semana 1	Sin fechas de inicio ni de fin
2	Estado de la semana 4	«Bien», sin estándar ni umbral
3	Responsable de ventas	En blanco
4	Ventas de la semana 3	«84 tarros» escrito como texto: la hoja no lo suma
5	Acumulado	371 de 400 tarros = 92,75 %
6	Reunión de seguimiento	Lunes a las 9:00
7	Ventas por canal	No aparece: solo el total

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son con lo que has visto en la unidad y reescribe cada línea afectada. **Para pensar:** si la semana 5 vendiera 60 tarros de 100, ¿qué estado le corresponde y qué harías?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Un indicador sin responsable ni fecha de revisión…
a) no se vigila, porque nadie lo mira.
b) se vigila solo.
c) mejora con el tiempo.

2. En el semáforo de La Despensa el verde empieza en el…
a) 80 %.
b) 100 %.
c) 95 %.

3. La semana 3 vendió 84 de 100: el estado es…
a) verde.
b) ámbar.
c) rojo.

4. La semana 4 vendió 73 de 100: el estado es…
a) rojo.
b) ámbar.
c) verde.

5. Las cuatro semanas suman 118 + 96 + 84 + 73 = …
a) 361.
b) 381.
c) 371.

6. 371 sobre 400 es el…
a) 93,75 %.
b) 92,75 %.
c) 91,75 %.

7. La caída de la semana 1 a la semana 2 es de…
a) 22 tarros.
b) 12 tarros.
c) 11 tarros.

8. La hoja de ronda comprueba…
a) solo la caja.
b) solo el correo.
c) expositor, cartel, precio, existencias, argumentario y sugerencias.

9. Una medida correctora lleva…
a) solo la fecha.
b) qué se hace, quién, cuándo, coste y comprobación.
c) solo el coste.

10. Con 52 tarros de 100 en los comercios, el cumplimiento es del…
a) 52,00 %.
b) 48,00 %.
c) 152,00 %.

Ya sé…

☐ definir qué se sigue, quién lo recoge y cuándo se revisa.
☐ calcular el cumplimiento y poner el estado con un semáforo.
☐ comprobar el cumplimiento de las instrucciones con una hoja de ronda.
☐ proponer medidas correctoras con responsable, fecha y coste.
☐ construir un cuadro de mando con indicadores y reunión semanal.

Con esta unidad terminas el control del lanzamiento. En la unidad 12 usarás el cuadro y la ronda para el informe final.

Marca cada casilla cuando puedas hacerlo sin mirar la unidad. Si dudas en alguna, vuelve a su apartado: 11.1 (seguimiento), 11.2 (estándares), 11.3 (cumplimiento), 11.4 (imprevistos) y 11.5 (cuadro de mando).



UNIDAD 12

Resultados, ratios y rentabilidad de la campaña

Bloque 5 · Controlar y evaluar el lanzamiento

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Calcular las desviaciones de las ventas respecto a los objetivos, por canal y en total.
- Calcular ratios de control con la hoja de cálculo: beneficio, ROI, coste por unidad, umbral y conversión.
- Comprobar que la información ofrecida en carteles, etiquetas y web cumple lo previsto.
- Redactar un informe de resultados de una página con desviaciones, causas y decisiones.
- Proponer decisiones razonadas tras el lanzamiento y reunir el dosier final.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 17 de junio de 2027. La campaña cerró el domingo 13/06 y mañana es el último día de Adrián en la tienda. Nora pide el informe final con lo que se vendió, lo que costó y qué hacer ahora. Adrián tiene las ventas de ocho semanas, los gastos reales y el cuaderno de incidencias.

- cuánto se vendió frente a lo previsto y en qué canal falló;
- si la campaña ha ganado dinero y cuánto por cada euro gastado;
- qué se decide a partir de los datos.

PARA EMPEZAR

1. Se esperaban 800 tarros y se vendieron 609. ¿Cuántos tarros faltan y qué porcentaje del objetivo se cumplió?
2. Si los ingresos fueron 3.465,00 €, el coste de los tarros 1.461,60 € y el gasto de campaña 1.598,00 €, ¿hubo beneficio?
3. ¿Qué es mejor para decidir: «se ha vendido más que nunca» o «cada euro de gasto dejó 0,25 € de beneficio»? ¿Por qué?
4. ¿Qué tres datos debe llevar un cartel con precio para que la información que ofrece sea correcta?



Desviaciones

12.1



Ratios

12.2



Información

12.3



Informe

12.4



Decisiones

12.5

12.1 Desviaciones respecto a los objetivos

Una desviación no es un fallo: es la distancia entre lo que se quería y lo que ocurrió. Medirla es el primer paso para entenderla.

Qué es. La **desviación** es la diferencia entre el resultado real y el objetivo. Se expresa en unidades (la **desviación absoluta**) y en porcentaje del objetivo (la **relativa**). Se calcula siempre sobre el objetivo, no sobre lo real: −191 tarros sobre un objetivo de 800 son un −23,88 %. Una desviación negativa indica que se ha quedado por debajo; positiva, que se ha superado.

El resultado de la campaña. El objetivo era vender 800 tarros en ocho semanas, del 19/04 al 13/06/2027: 400 en la tienda, 200 en la web y recogida y 200 en los tres comercios (los tarros que compran a La Despensa). Se vendieron 609.

Tabla 1 · Objetivo y real por canal

(8 semanas)

Canal	Objetivo (tarros)	Real (tarros)	Cumplimiento (%)
Tienda	400	335	83,75
Web y recogida	200	148	74,00
Comercios	200	126	63,00
Total	800	609	76,13

El total, 609 de 800, es un 76,13 % del objetivo, con una desviación de 609 − 800 = −191 tarros, un −23,88 %. Con el semáforo de la unidad 11 (verde desde el 95 %, ámbar de 80 % a menos de 95 % y rojo por debajo de 80 %), el resultado final es **rojo**. La tienda queda en ámbar (83,75 %); la web y los comercios, en rojo.

Antes y después. La unidad 11 midió las cuatro primeras semanas: 371 tarros. Las cuatro últimas sumaron 238 (609 − 371).

Medias semanales. Para comparar periodos de la misma duración conviene pasar los totales a medias por semana. En total, la campaña pasó de 371 / 4 = 92,75 tarros por semana en el primer periodo a 238 / 4 = 59,50 en el segundo, y ninguna de las dos medias alcanzó el estándar de 100.

Tabla 2 · Primeras y últimas cuatro semanas por canal

(tarros)

Canal	Semanas 1 a 4	Semanas 5 a 8	Total
Tienda	235	100	335
Web y recogida	84	64	148
Comercios	52	74	126
Total	371	238	609

La tienda vendió mucho menos en la segunda mitad (100 frente a 235), la web también (64 frente a 84) y solo los comercios mejoraron (74 frente a 52).

Buscar las causas. Una desviación se explica con hipótesis que se comprueban con datos: el efecto de la novedad y de la promoción de lanzamiento (A02 terminó el 02/05), la bajada de ventas semana a semana ya vista en la unidad 11, la competencia, la reposición y la colocación de los soportes. Se anotan como hipótesis hasta que un dato las confirma.

CLAVE · DESVIACIÓN

Desviación absoluta = real − objetivo. Desviación relativa (%) = desviación absoluta ÷ objetivo × 100. Se calcula siempre sobre el objetivo.

PARA SABER MÁS

El signo importa: en las ventas, una desviación negativa es mala; en los costes, una desviación positiva (se gastó más de lo previsto) es la mala. Por eso, al informar, se escribe siempre si la cifra es mejor o peor de lo esperado.

ACTIVIDADES

1. Calcula la desviación absoluta y relativa de cada canal con la tabla 1 e indica cuál es la mayor en tarros y cuál en porcentaje.
2. Con la tabla 2, calcula en cada canal cuántos tarros se vendieron de media por semana en las primeras y en las últimas cuatro semanas.
3. Escribe tres hipótesis de causa para la bajada de la tienda en las semanas 5 a 8 y el dato que usarías para comprobar cada una.

12.2 Ratios de control: ROI, coste y conversión

Vender más no es ganar más. Los ratios dicen cuánto deja cada euro y cuánto cuesta cada pedido.

Los ingresos y el beneficio. De 609 tarros, 483 se vendieron en la tienda y la web a 6,00 € y 126 en los comercios a 4,50 €: ingresos de 483 × 6,00 + 126 × 4,50 = 2.898,00 + 567,00 = 3.465,00 € sin IVA, a precio normal. El coste variable fue 609 × 2,40 = 1.461,60 €. El **margen bruto** es la diferencia: 2.003,40 €. El gasto real fue 1.598,00 € (siete partidas de 1.540,00 € más 58,00 € de imprevistos). El **beneficio** es 2.003,40 − 1.598,00 = 405,40 €, antes de gastos generales.

Tabla 3 · Cuenta de resultados de la campaña

(€ sin IVA)

Concepto	Cálculo	Importe
Ingresos	483 × 6,00 + 126 × 4,50	3.465,00
Coste variable	609 × 2,40	1.461,60
Margen bruto	3.465,00 − 1.461,60	2.003,40
Gasto de campaña	1.540,00 + 58,00	1.598,00
Beneficio	2.003,40 − 1.598,00	405,40

Los ratios. El **ROI** es el beneficio dividido entre el gasto de campaña: 405,40 / 1.598,00 = **25,37 %**. Por cada euro gastado, la campaña ha dejado 0,25 € de beneficio. El **gasto por tarro vendido** es 1.598,00 / 609 = **2,62 €**. El **margen medio por tarro** es 2.003,40 / 609 = 3,29 €; con él, el **umbral real** es 1.598,00 / (2.003,40 / 609) = 485,77, es decir, **486 tarros**. Se vendieron 609: el umbral se superó, aunque por menos margen que el previsto (502).

Tabla 4 · Previsto frente a real

Indicador	Previsto	Real	Diferencia
Tarros	800	609	−191
Ingresos (€)	4.500,00	3.465,00	−1.035,00
Margen bruto (€)	2.580,00	2.003,40	−576,60
Gasto de campaña (€)	1.617,00	1.598,00	−19,00
Beneficio (€)	963,00	405,40	−557,60
ROI (%)	59,55	25,37	−34,18 puntos

El servicio de suscripción. Se esperaban 30 suscriptores y se alcanzaron 22 (73,33 %). Las cuotas suman 22 × 10,80 = 237,60 € y el margen mensual, 22 × 4,90 = 107,80 €. Con el servicio, el beneficio sube a 405,40 + 107,80 = 513,20 € y el ROI, a 513,20 / 1.598,00 = **32,12 %**.

La conversión. El anuncio pagado de 300,00 € dio 430 clics y 8 pedidos: CPC de 0,70 €, conversión de 8 / 430 = 1,86 % y coste por pedido de 300,00 / 8 = **37,50 €**, frente a los 33,33 € previstos. El aviso por correo trajo 12 pedidos de los 15 previstos (pedidos por envío: 12 / 540 = 2,22 % frente a 15 / 540 = 2,78 %).

Leer la conversión. De cada 100 clics, menos de 2 acabaron en pedido (1,86). Por sí solo no es un mal dato, pero obliga a comparar el coste por pedido con el margen que deja cada pedido: con 7,20 € de margen, un coste de 37,50 € no se recupera en la primera compra.

CLAVE · RATIOS

ROI (simplificado) = beneficio ÷ gasto de campaña. Gasto por unidad = gasto ÷ unidades vendidas. Conversión = pedidos ÷ clics. Coste por pedido = gasto ÷ pedidos. Umbral = gasto ÷ margen medio por unidad, al alza, con igual mezcla de canales.

EN TU SECTOR

Alimentación: el ratio clave es el margen por unidad y la rotación. **Servicios:** el ingreso por hora y la ocupación de la agenda. **Moda:** el margen por prenda y el porcentaje vendido a precio completo.

En la hoja de cálculo. Con los ingresos en B2, el coste variable en B3 y el gasto en B5, =B2-B3 da el margen bruto; =B6-B5 el beneficio; y =B7/B5 el ROI, que se presenta con formato de porcentaje y dos decimales. Cada ratio va en su celda, con su fórmula a la vista.

ACTIVIDADES

4. Calcula el margen bruto, el beneficio y el ROI si se hubieran vendido 700 tarros (140 de ellos a los comercios) con el mismo gasto.
5. Calcula el gasto por tarro vendido y compáralo con el margen medio por tarro. Explica qué significa que el segundo sea mayor.
6. Con el servicio de suscripción, calcula cuántos suscriptores harían falta para que el beneficio total llegara a 600,00 €, con un margen de 4,90 € por suscriptor.

12.3 Comprobar la información ofrecida

Lo que el cartel, la etiqueta y la web dicen es lo que la clienta puede exigir: se comprueba al final igual que al principio.

Qué se comprueba. Al cerrar la campaña se verifica que la información ofrecida sobre el producto y la promoción ha sido correcta durante todo el periodo: el precio con IVA y el precio por kilo, los alérgenos resaltados, la fecha de consumo preferente y la duración de la oferta. No se comprueba solo el material nuevo: se revisan también los soportes que quedaron en los comercios y en la web, porque son los que más tarde se retiran.

La hoja de comprobación. Se hace con una lista fija y se rellena en cada soporte: qué se ha comprobado, si es correcto y qué se hace. Adrián repasó los soportes el lunes 14/06, el día después del cierre.

Tabla 5 · Hoja de comprobación del 14/06

Soporte	Qué se comprueba	Resultado
Tarjeta de balda	6,60 € y 18,86 €/kg en el mismo campo visual	Correcto
Etiqueta del tarro	Alérgenos destacados y fecha de consumo preferente	Correcto
Cartel de mostrador	Fechas de A02: del 19/04 al 02/05	Retirado el 03/05
Página web	Aviso de A02 retirado tras el 02/05	Seguía visible: se retiró el 14/06
Cartel del comercio de Nazario	Precio por kilo visible	Faltaba: se añadió el 14/06

Qué pasa con una oferta caducada. Una oferta que sigue anunciada cuando ya no se cumple confunde a quien compra: se espera un precio que ya no existe. Por eso cada soporte con fecha de fin lleva una persona y un día para retirarlo. Si se descubre un soporte caducado, se retira, se anota con su fecha y se avisa a Nora; se revisa también si alguien compró creyendo en la oferta y se le atiende.

Anotar lo que falla. Cada resultado distinto de «Correcto» pasa al cuaderno de incidencias con su fecha, su causa probable y quién lo comprueba. Lo que falla se anota el mismo día: lo que no se anota se repite en la campaña siguiente. Las dos incidencias del 14/06 se cerraron el mismo día; la de la web había estado a la vista 43 días (del 03/05 al 14/06, ambos incluidos).

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, art. 19: los anuncios de promociones de venta indican la duración y las reglas especiales de la oferta; es engañosa la oferta con premio o regalo que el consumidor no recibe real y efectivamente. Ley 3/1991, de Competencia Desleal, art. 5: es desleal por engañosa la información que, aun siendo veraz, por su contenido o presentación induzca o pueda inducir a error. Versiones consultadas el 23/11/2026 (Ley 7/1996, art. 19: 06/02/1996; Ley 3/1991, art. 5: 28/05/2022).

La etiqueta. La etiqueta no se modifica con la promoción: los ingredientes con gluten y con frutos de cáscara se destacan, con su nombre, en la lista de ingredientes, la información obligatoria es visible y legible y no se promete ningún efecto sobre la salud. Un cartel que tape la etiqueta o un texto que diga que el producto «cuida el corazón» incumple lo previsto.

Y la web. En la web se comprueba lo mismo que en el cartel y, además, que el precio con IVA y el precio por kilo siguen en la ficha, que la fecha de fin de la oferta está al día y que el aviso desaparece al terminar. Una foto o una impresión con fecha sirve de prueba.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 1169/2011, art. 7: la información alimentaria no induce a error y no atribuye a un alimento la propiedad de prevenir, tratar o curar enfermedades; vale también para la publicidad y la presentación. Art. 21.1: los ingredientes que causan alergias o intolerancias se destacan tipográficamente en la lista de ingredientes. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

7. Añade a la tabla 5 dos soportes más (por ejemplo, el cartel de la degustación y el correo) con lo que comprobarías y el resultado esperado.
8. La página web seguía anunciando «segundo tarro a mitad de precio» desde el 03/05 hasta el 14/06. Redacta el registro de la incidencia con fecha, causa probable, medida y quién la comprueba.
9. Escribe cinco comprobaciones para la etiqueta y la tarjeta de balda de la granola (alérgenos, fecha, visibilidad, promesas de salud y precio por kilo).

12.4 El informe de resultados

Un informe sirve si se lee en cinco minutos y se puede tomar una decisión con él.

Para quién y para qué. El informe de resultados cuenta lo que ha pasado en la campaña a quien debe decidir qué hacer después: Nora. Debe caber en una página, usar los mismos números que la hoja de cálculo y distinguir tres cosas: lo que se sabe (datos), lo que se supone (hipótesis) y lo que se propone (decisiones). No incluye el diario de la campaña: incluye lo que cambia una decisión.

La estructura. Seis apartados, siempre en el mismo orden.

Tabla 6 · El informe de una página

Apartado	Contenido	Datos de La Despensa
Resumen	Dos frases con el resultado	609 de 800; beneficio 405,40 €
Desviaciones	Por canal y total	Tablas 1 y 2
Resultados y ratios	Beneficio, ROI y umbral	ROI 25,37 %
Causas	Hipótesis con datos	Tienda y web caen
Información	Comprobación de soportes	Tabla 5
Decisiones	Tres, con responsable y fecha	Tabla 7

Cómo se escribe. Primero la conclusión, después los datos: «La campaña dejó 405,40 € de beneficio (ROI del 25,37 %) con 609 de 800 tarros». Cada cifra lleva su unidad, su base (con o sin IVA) y su fecha; los porcentajes tienen dos decimales; los cuadros se copian de la hoja de cálculo. Las palabras neutras («se vendió», «se gastó») van antes que las valoraciones («fracaso», «éxito»).

Tablas y gráficos.

Un informe de una página admite una tabla pequeña y un gráfico como máximo. Una tabla con objetivo, real y cumplimiento por canal, como la tabla 1, resume más que un párrafo; un gráfico de barras agrupadas muestra de un vistazo qué canal está más lejos del objetivo.

Cierre y entrega. El informe lleva fecha (jueves 17/06/2027) y versión, se archiva con las hojas de cálculo y se entrega en mano. Adrián termina su formación el 18/06: deja el cuadro de mando, el cuaderno de incidencias y el informe en la carpeta compartida con una nota sobre dónde está cada cosa.

Presentar el informe. El informe se presenta en cinco minutos: primero la conclusión, después las dos cifras que más cambian la decisión y, por último, las decisiones que se proponen. Quien presenta responde con datos y, si no sabe uno, lo anota y lo trae. Adrián lo presenta el jueves 17/06 a Nora, Unai y Olvido.

Un ejemplo de resumen. «La campaña del 19/04 al 13/06 vendió 609 de 800 tarros (76,13 %) y dejó 405,40 € de beneficio tras 1.598,00 € de gasto (ROI del 25,37 %). Superó el umbral de 486 tarros. Con la suscripción, el beneficio sube a 513,20 € (ROI del 32,12 %). Los comercios y la web quedaron por debajo del 80 %.»

CLAVE · INFORME

Una página, mismas cifras que la hoja, primero la conclusión, cada número con su unidad y su base, y tres decisiones con responsable y fecha.

ACTIVIDADES

10. Redacta el resumen del informe de una campaña ficticia de un producto simulado con los datos de la tabla 4 cambiados por los tuyos.
11. Corrige esta frase del informe: «Fue un fracaso total porque las ventas no llegaron». Reescríbela con datos y sin valoración.
12. Ordena y rellena la tabla 6 para el Plan Flota de Ruedalia con las cifras de la práctica.

12.5 Decisiones tras el lanzamiento

Los datos no deciden solos: ayudan a elegir entre seguir, cambiar o parar.

Tres caminos. Tras un lanzamiento hay tres decisiones posibles para un producto: **continuar** como está, **ajustar** lo que ha fallado o **parar**. Se elige según tres preguntas: ¿ha ganado dinero?, ¿se ha superado el umbral? y ¿qué canal o acción ha fallado y por qué? Una desviación fuerte con beneficio positivo suele pedir un ajuste, no una parada.

Criterios para elegir. Continuar se elige cuando se gana dinero, se supera el umbral y ningún canal está en rojo. Ajustar, cuando se gana dinero pero algún canal está en rojo. Parar, cuando no se llega al umbral, el producto pierde dinero y no hay un cambio que lo corrija en el plazo; antes se miran los costes evitables. La decisión se justifica con el dato, no con la sensación.

La decisión de La Despensa. Con un ROI del 25,37 % (32,12 % con la suscripción) y el umbral superado, «Primera Hora» se mantiene. Lo que se cambia es el canal que más se alejó del objetivo, los comercios (63,00 %), y la publicidad pagada, cuyo coste por pedido (37,50 €) se recupera con seis pedidos de 7,20 € de margen en total o con ocho meses de suscripción.









Tabla 7 · Tres decisiones del informe

Decisión	Dato que la apoya	Responsable	Fecha
Mantener la tienda y la suscripción	ROI del 25,37 % (32,12 % con el servicio)	Nora	Lunes 21/06
Cambiar el canal de comercios	63,00 % del objetivo; solo mejoraron en las últimas cuatro semanas	Efrén	Jueves 24/06
Reducir la publicidad pagada	37,50 € por pedido frente a 7,20 € de margen	Unai	Lunes 21/06

Cómo se mide si la decisión funciona. Cada decisión lleva un indicador y una fecha de revisión: por ejemplo, el cumplimiento de los comercios a las cuatro semanas del cambio (estándar: 80 % o más) o el coste por pedido del siguiente anuncio (estándar: no más de 33,33 €). Sin indicador, la decisión es una intención. Se anota quién la revisa y cuándo, para que no dependa de la memoria de nadie.

Revisión. En la reunión del lunes se pregunta de cada decisión: ¿se hizo?, ¿se midió?, ¿mejoró el indicador? Si no mejora tras dos revisiones, se corrige la decisión, no el indicador.

Lo que se aprende. Un informe no cierra la campaña: abre la siguiente. La Despensa deja anotadas tres lecciones: una oferta caducada se retira el día después; una media global oculta a un canal en rojo; y un anuncio solo compensa si el cliente vuelve.

Qué se guarda para la próxima campaña. Se archivan el informe, las hojas de cálculo, el cuaderno de incidencias, las fotos de referencia y las tarjetas de balda. Con ellos, la próxima campaña no empieza de cero: parte de lo que se vio real (un cumplimiento del 76,13 %) y de los errores que no deben repetirse.

EN TU SECTOR

Alimentación: se decide con la rotación del producto y el margen por tarro. **Servicios:** se decide con la tasa de clientes que se quedan. **Moda:** se decide con el stock que queda y la temporada siguiente.

PARA SABER MÁS

Una decisión de parar no es un fracaso si se toma con datos y a tiempo: evita gastar más en lo que no funciona. Lo costoso es seguir por costumbre sin mirar el ROI.

ACTIVIDADES

13. Escribe tres decisiones para un producto cuyo ROI es del 25,37 % pero cuyo canal de comercios está en rojo, cada una con dato, responsable, fecha e indicador.
14. Explica por qué la decisión «parar» no es adecuada para «Primera Hora» con los datos de la tabla 4 y de la suscripción.
15. Diseña el indicador y la fecha de revisión para la decisión «reducir la publicidad pagada» y el estándar con el que compararías.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El informe final de la campaña de «Primera Hora»

Caso ficticio. El jueves 17 de junio de 2027, Adrián entrega a Nora el informe de resultados (INF-2027-001) de la campaña del 19/04 al 13/06 del lanzamiento LZ-2027-001.

Paso 1. Desviaciones. Ventas: tienda 335 (83,75 % de 400), web y recogida 148 (74,00 % de 200) y comercios 126 (63,00 % de 200). Total: 335 + 148 + 126 = 609 de 800 (76,13 %); desviación de −191 tarros (−23,88 %). Estado final: rojo.

Paso 2. Cuenta de resultados (simplificada: ingresos a precio normal).

Concepto	Cálculo	Importe (€)
Ingresos	483 × 6,00 + 126 × 4,50	3.465,00
Coste variable	609 × 2,40	1.461,60
Margen bruto	3.465,00 − 1.461,60	2.003,40
Gasto de campaña	1.540,00 + 58,00	1.598,00
Beneficio	2.003,40 − 1.598,00	405,40

Paso 3. Ratios. ROI = 405,40 / 1.598,00 = 25,37 %. Gasto por tarro = 1.598,00 / 609 = 2,62 €. Umbral real = 486 tarros: se supera. Anuncio pagado: 37,50 € por pedido (previsto, 33,33 €).

Paso 4. Servicio. 22 suscriptores de 30 (73,33 %): cuotas de 237,60 € y margen de 107,80 €. Con el servicio, beneficio de 405,40 + 107,80 = 513,20 € y ROI del 32,12 %.

Paso 5. Información y decisiones. Comprobación del 14/06: la web seguía anunciando A02 y faltaba el precio por kilo en un cartel de comercio; ambos se corrigieron. Decisiones: mantener la tienda y la suscripción, cambiar el canal de comercios y reducir la publicidad pagada.

Paso 6. Lectura del resultado. El beneficio es positivo y el umbral de 486 tarros se supera con 609, pero la distancia al objetivo es grande: 191 tarros. Por eso la decisión no es parar, sino ajustar los comercios y la publicidad.

RESULTADO

609 de 800 tarros (76,13 %), beneficio de **405,40 €** y ROI del **25,37 %** (**32,12 %** con la suscripción). Se supera el umbral, pero con una desviación de **−191 tarros** y tres decisiones con responsable y fecha.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Sobre qué se calcula la desviación relativa? b) ¿Por qué el ROI no se calcula con las ventas? c) ¿Qué dos fallos de información se encontraron el 14/06?

PRÁCTICA

El cierre del Plan Flota

Caso ficticio. Txema y Ousmane, de Ruedalia, cierran el Plan Flota (revisión mensual de bicicletas de empresa, 22,00 € por bicicleta y mes sin IVA y coste de 12,00 €). Querían contratar 8 empresas con 48 bicicletas y han cerrado 6 empresas con 41 bicicletas: 41 × 22,00 = 902,00 € al mes. El presupuesto de campaña del Plan Flota fue de 462,00 € (440,00 € más 22,00 € de imprevistos).

Encargo. 1) Calcula las desviaciones absoluta y relativa en empresas y en bicicletas. 2) Calcula el margen mensual con 41 bicicletas (22,00 € de cuota menos 12,00 € de coste por bicicleta). 3) Calcula en cuántos meses se recupera el presupuesto de 462,00 €. 4) Escribe el resumen del informe y dos decisiones con responsable y fecha.

Plantilla LPS-P12 · Informe de cierre del Plan Flota (modelo didáctico)

Campo	Tu respuesta
Desviaciones (empresas y bicicletas)	
Margen mensual con 41 bicicletas	
Meses para recuperar 462,00 €	
Resumen de dos frases	
Dos decisiones con responsable y fecha	

Lista de cotejo

☐ Desviación sobre el objetivo.
☐ Importes sin IVA.
☐ Meses redondeados al alza.
☐ Resumen con la conclusión primero.
☐ Cada decisión con responsable y fecha.

LECTURA Y DEBATE

El informe que solo contaba ventas



Relato ficticio. Una gerente celebró el lanzamiento de una línea nueva de su tienda porque, decía, «se vendió más que nunca». A última hora de la tarde, con la tienda cerrada y las luces del despacho encendidas, empezó a escribir el informe para su socio: una columna con las ventas de cada mes, otra con las del año anterior y un gráfico de barras que subía y subía. Terminó pasada la medianoche, orgullosa de lo que enseñaba.

A la mañana siguiente, su socio hizo una sola pregunta: «¿Y lo que costó?». Ella tardó en responder. Había pagado la campaña, los carteles, las horas extra y los anuncios, pero ese gasto no estaba en el informe. Al restarlo, el beneficio de la línea nueva era casi cero. Las ventas habían crecido, sí, pero habían costado casi todo lo que dejaban.

Rehicieron el informe esa misma mañana, con los ingresos, el coste, el gasto de la campaña, el beneficio y la rentabilidad. Añadieron las desviaciones con respecto al objetivo y tres decisiones con fecha. El informe fue más corto y menos vistoso, pero esta vez sirvió para decidir qué hacer con la línea.

Preguntas. 1) ¿Qué dato faltaba en el primer informe y qué cambió al incluirlo? 2) ¿Por qué un gráfico que sube puede dar una idea falsa? 3) ¿Qué tres cosas añadió el segundo informe?

APRENDE CON LA IA

Nora pide a un asistente de IA que calcule la rentabilidad de la campaña con los datos finales. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«La rentabilidad es ventas entre gasto: 3.465,00 / 1.598,00 = 2,17. Es un gran éxito, porque se ha más que duplicado lo gastado. No hace falta comparar con el objetivo ni comprobar la información de los carteles.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (margen bruto de 2.003,40 €, gasto de 1.598,00 €, beneficio de 405,40 €, 609 de 800 tarros) y escribe una respuesta corregida con el ROI, la desviación y la comprobación de la información. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Ventas entre gasto no es el ROI de esta unidad: el ROI sale del beneficio. Pide siempre la fórmula, comprueba la base (con o sin IVA) y no aceptes un «éxito» sin comparar con el objetivo.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define desviación absoluta y desviación relativa y calcula las del total de la campaña.
17. Calcula el margen bruto, el beneficio y el ROI con los datos de la cuenta de resultados.
18. Explica por qué 3.465,00 / 1.598,00 = 2,17 no es el ROI y calcula el ROI correcto.

Aplica

19. Si se hubieran gastado también los 19,00 € de imprevistos que sobraron, el gasto de campaña habría sido de 1.617,00 €. Calcula el beneficio y el ROI y compáralos con los reales.
20. En el Plan Flota, con 45 bicicletas en lugar de 41, calcula el margen mensual y en cuántos meses se recuperan los 462,00 € del presupuesto.
21. Un comercio mantiene el cartel «segundo tarro a mitad de precio» después del 02/05. Indica qué falla, cómo se corrige y qué anotas en el registro.
22. Si los comercios hubieran comprado 160 tarros en lugar de 126 y el resto no cambiara, calcula el total, el cumplimiento y el estado final con el semáforo de la unidad 11.
23. Halla la desviación de las semanas 5 a 8 (238 tarros) sobre 400 y su estado.

Investiga

24. Busca un informe público de resultados de una campaña de un pequeño comercio o de una asociación. Registra la fecha de consulta y el ámbito y comprueba si incluye los ingresos, el gasto, el beneficio y la desviación; indica qué no puedes concluir sobre tu campaña.
25. Consulta una guía pública sobre ratios de rentabilidad (ROI) en marketing. Registra la fuente, la fecha y el ámbito y explica qué diferencia hay entre su fórmula y la de la unidad.
26. Prepara el índice del dosier de los doce pasos con el título, la fecha y la versión de cada documento.

MI DOSIER DE LANZAMIENTO · PASO 12 · INFORME DE RESULTADOS Y DOSIER FINAL

Para tu producto o servicio simulado: 1) un informe de resultados de una página con resumen, desviaciones, ROI, coste por unidad, umbral y comprobación de la información; 2) tres decisiones con dato, responsable, fecha e indicador; 3) el dosier de los doce pasos con un índice y la versión final de cada documento.
Comprueba tu paso: la desviación se calcula sobre el objetivo, el ROI sale del beneficio y todas las cifras coinciden con la hoja; archivo `UD12_L12_resultados_v01` con fecha y revisión de otra persona.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: informe de resultados de la campaña v0.1 (modelo didáctico)

Documento ficticio, preparado por Adrián el miércoles 16/06/2027. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido
1	Ventas	609 tarros e ingresos de 3.465,00 € sin IVA
2	Gasto de campaña	No figura
3	Desviación de ventas	−191 / 609 = −31,36 %
4	Fecha del informe	En blanco
5	Rentabilidad	3.465,00 / 1.598,00 = 2,17
6	Decisiones	Tres, con responsable y fecha
7	Comprobación de la información	«Todo correcto», sin hoja de comprobación

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son con lo que has visto en la unidad y reescribe cada línea afectada. **Para pensar:** si el gasto se incluyera, ¿cuál sería el beneficio y qué ROI daría?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. La desviación absoluta de 609 tarros sobre un objetivo de 800 es…
a) 191 tarros.
b) −191 tarros.
c) 609 tarros.

2. La desviación relativa de −191 tarros sobre 800 es…
a) −23,88 %.
b) −31,36 %.
c) −76,13 %.

3. El margen bruto de 3.465,00 € de ingresos y 1.461,60 € de coste variable es…
a) 1.598,00 €.
b) 405,40 €.
c) 2.003,40 €.

4. El beneficio con un margen bruto de 2.003,40 € y un gasto de 1.598,00 € es…
a) 3.601,40 €.
b) 405,40 €.
c) 1.461,60 €.

5. El ROI de 405,40 € de beneficio sobre 1.598,00 € de gasto es…
a) 25,37 %.
b) 59,55 %.
c) 217,00 %.

6. El gasto por tarro de 1.598,00 € entre 609 tarros es de…
a) 3,29 €.
b) 2,40 €.
c) 2,62 €.

7. Con 107,80 € más de margen de la suscripción, el ROI simplificado es de…
a) 25,37 %.
b) 32,12 %.
c) 23,12 %.

8. El cumplimiento del 76,13 % con el semáforo de la unidad 11 es…
a) rojo.
b) ámbar.
c) verde.

9. Una oferta que terminó el 02/05 y sigue anunciada…
a) es correcta.
b) no importa.
c) debe retirarse y anotarse.

10. Un informe de resultados se escribe…
a) con la conclusión al final.
b) con la conclusión primero y después los datos.
c) sin cifras.

Ya sé…

- ☐ calcular desviaciones absolutas y relativas por canal y en total.
- ☐ calcular el margen bruto, el beneficio, el ROI y el gasto por unidad con la hoja.
- ☐ calcular la conversión y el coste por pedido de un anuncio.
- ☐ comprobar la información ofrecida en carteles, etiquetas y web.
- ☐ redactar un informe de una página con decisiones razonadas.
- ☐ proponer tres decisiones con responsable, fecha e indicador.
- ☐ reunir el dosier final con su índice y las versiones de cada documento.

Si dudas en alguna casilla, vuelve a su apartado: 12.1 (desviaciones), 12.2 (ratios), 12.3 (información), 12.4 (informe) o 12.5 (decisiones).

Cierre del libro. Terminas el recorrido de un lanzamiento completo. Antes de entregar el dosier, comprueba que cada uno de los doce pasos lleva fecha y versión, que las cifras coinciden con la hoja de cálculo, que cada precio indica si lleva IVA y que cada decisión tiene responsable, fecha e indicador.

josesande.com