COMERCIO Y MARKETING · GRADO SUPERIOR

Políticas de marketing

Módulo 0930



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Políticas de marketing

Módulo 0930 · Grado superior

Marketing y Publicidad · Gestión de Ventas y Espacios Comerciales · 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 seis bloques: 1 · Diagnóstico y elección de mercado (unidades 1 y 2), 2 · Producto y cartera (unidades 3 y 4), 3 · Precio y rentabilidad (unidades 5 y 6), 4 · Distribución y canales (unidades 7 y 8), 5 · Comunicación y briefing (unidades 9 y 10) y 6 · Plan y control (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 en La Despensa, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de La Despensa: tablas, ejemplos con todos sus cálculos, documentos, un cómic, cajas y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de La Despensa resuelto paso a paso, con su resultado y lo que permite concluir.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea en Ruedalia, un taller de bicicletas, con una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Tu plan avanza».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento de La Despensa 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 sectores: moda, hostelería, servicios, industria, turismo…

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

Tu plan avanza. Un paso de tu plan de marketing en cada unidad.

Personajes. Nora Castro, dueña de La Despensa de Nora, quiere decidir con datos qué ofrecer con su nueva línea de kits de comida, a quién, a qué precio, por qué canal y con qué comunicación. Tú formas parte del equipo de análisis y asesoramiento que contrata: preparas los informes, haces los cálculos y propones; Nora decide. Te ayudan Olvido, Itxaso, Unai, Efrén y Adrián. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · DIAGNÓSTICO Y ELECCIÓN DE MERCADO

Unidad 1 · Oportunidades y diagnóstico 9
1.1 Marketing estratégico y operativo 11
1.2 Oferta, demanda y competencia 12
1.3 Cuota y evolución de ventas 14
1.4 Diagnóstico interno y externo 16
1.5 Informe de oportunidad 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 19

Unidad 2 · Segmentar y elegir posicionamiento 25
2.1 Necesidades y proceso de compra 27
2.2 Hábitos y motivaciones 28
2.3 Segmentos y atractivo 30
2.4 Nicho y propuesta de valor 32
2.5 Mapa de posicionamiento 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 35

BLOQUE 2 · PRODUCTO Y CARTERA

Unidad 3 · Producto, servicio y base de catálogo 41
3.1 Atributos y beneficios 43
3.2 Niveles de producto y servicio 44
3.3 Familias y referencias 46
3.4 Marca, envase e información 48
3.5 Comparación competitiva 49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 51

Unidad 4 · Cartera y ciclo de vida 57
4.1 Ciclo de vida y evidencias 59
4.2 Crecimiento y participación relativa 61
4.3 Matriz BCG y límites 62
4.4 Posicionamiento e imagen 64
4.5 Decisiones de cartera 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 67

BLOQUE 3 · PRECIO Y RENTABILIDAD

Unidad 5 · Costes, márgenes y precio 73
5.1 Escandallo completo ... 75
5.2 Recargo y margen sobre ventas ... 77
5.3 Costes fijos y variables ... 78
5.4 Punto muerto ... 79
5.5 Informe de precio ... 82
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 83

Unidad 6 · Estrategias de precios y demanda 89
6.1 Factores de fijación ... 91
6.2 Competidores comparables ... 93
6.3 Elasticidad y escenarios ... 94
6.4 Descuentos y precio final ... 96
6.5 Límites legales y decisión ... 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 99

BLOQUE 4 · DISTRIBUCIÓN Y CANALES

Unidad 7 · Canales y cobertura 105
7.1 Funciones de distribución ... 107
7.2 Venta y niveles del canal ... 108
7.3 Estructuras comerciales ... 110
7.4 Cobertura y omnicanalidad ... 111
7.5 Selección de canal ... 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 115

Unidad 8 · Costes y acuerdos de distribución 121
8.1 Mapa de responsabilidades ... 123
8.2 Coste total por canal ... 125
8.3 Contratos de intermediación ... 127
8.4 Plazos, devoluciones y servicio ... 129
8.5 Informe de distribución ... 130
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 131

BLOQUE 5 · COMUNICACIÓN Y BRIEFING

Unidad 9 · Comunicación y presupuesto 137
9.1 Objetivo y público 139
9.2 Mix e instrumentos 141
9.3 Medios y soportes 143
9.4 Frecuencia y calendario 145
9.5 Capacidad interna o contratación 146
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 147

Unidad 10 · Briefing y contratación 153
10.1 Finalidad y destinatario 155
10.2 Información de base 157
10.3 Mensaje y pruebas 158
10.4 Entregables, presupuesto y plazo 160
10.5 Revisión y aceptación 162
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 163

BLOQUE 6 · PLAN Y CONTROL

Unidad 11 · Plan de marketing integrado 169
11.1 Datos y fases 171
11.2 DAFO fundamentado 172
11.3 Objetivos y estrategia 174
11.4 Acciones, recursos y presupuesto 175
11.5 Presentación y coherencia 178
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 179

Unidad 12 · Control, desviaciones y defensa 185
12.1 Procedimiento de seguimiento 187
12.2 SIM y CRM actualizados 188
12.3 Indicadores con denominador 189
12.4 Desviaciones y causas 191
12.5 Corrección y defensa del plan 193
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 195

Tu plan avanza

En la página 14 de cada unidad, «Tu plan avanza» te pide un paso de tu plan de marketing para una empresa simulada que elijas.

Los pasos de tu plan

Paso 1. Informe de oportunidad (unidad 1) 22
Paso 2. Segmento y posicionamiento (unidad 2) 38
Paso 3. Catálogo comparado (unidad 3) 54
Paso 4. Decisión de cartera (unidad 4) 70
Paso 5. Escandallo y precio (unidad 5) 86
Paso 6. Escenarios de precio (unidad 6) 102
Paso 7. Canal elegido (unidad 7) 118
Paso 8. Acuerdo y coste de canal (unidad 8) 134
Paso 9. Programa de comunicación (unidad 9) 150
Paso 10. Briefing aceptado (unidad 10) 166
Paso 11. Plan integrado (unidad 11) 182
Paso 12. Informe de control (unidad 12) 198

Cómo trabajarás. Cada paso lleva fecha, fuente y decisión. En la unidad 11 integras el plan y en la 12 lo controlas y lo defiendes.

¿Con qué dato? Nora siempre pregunta «¿con qué dato?»: cifra, unidad, fuente y fecha.

Mi registro del plan

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.

Todas las unidades se desarrollan en 2027 en La Despensa de Nora, S.L., una empresa ficticia: una tienda de alimentación de barrio con obrador propio, tienda en línea y reparto, que este año abre una línea de kits de comida y un servicio de pedidos para hogares y oficinas. Las prácticas se hacen en Ruedalia, S.L., un taller de bicicletas junto al polígono. La Despensa, Ruedalia, sus clientes, sus proveedores, sus documentos y sus cifras son ficticios.



Dirección. Nora Castro, socia única y gerente: decide y firma precios, campañas, encargos y el plan.

Obrador. Olvido, panadera: recetas, alérgenos y lo que piden los clientes de siempre.

Kits y pedidos. Itxaso: fichas, escandallos, preparación, capacidad y pedidos de empresa.

Comunicación digital. Unai: web, redes, correo, campañas y CRM.

Reparto. Efrén, con la furgoneta y la bicicleta de carga.

Quién es quién

Nora Castro (48 años), dueña y gerente de La Despensa. Decide y firma; siempre pregunta «¿con qué dato?».

Olvido (59 años), panadera del obrador. Conoce el producto y a la clientela de toda la vida.

Itxaso (38 años), responsable de kits y pedidos. Cuenta minutos y raciones: «Si no cabe en la mañana, no lo prometas».

Unai (25 años), comunicación digital. Propone mucho y deprisa.

Efrén (31 años), repartidor. Conoce las rutas, las esperas y las quejas.

Adrián Rivas (20 años), alumno de grado medio en formación en la tienda. Lleva los registros y comprueba cada dato.

Txema (48 años) y Ousmane (31 años), de Ruedalia. El dueño del taller y su mecánico.



UNIDAD 1

Oportunidades y diagnóstico

Bloque 1 · Diagnóstico y elección de mercado

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir las decisiones de marketing estratégico (dónde y cómo competir) de las de marketing operativo (qué acciones ejecutar).
- Delimitar un mercado por categoría, territorio, periodo y unidad, y separar competidores, sustitutos y complementos.
- Calcular la cuota de mercado, la tasa de variación de las ventas y la variación de cuota en puntos porcentuales con una hoja de cálculo.
- Construir un diagnóstico interno y externo en el que cada afirmación tenga una evidencia y una consecuencia.
- Redactar un informe de oportunidad con una recomendación condicionada, sus límites y la siguiente comprobación.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 11 de enero de 2027. Nora Castro contrata a vuestro equipo de análisis y asesoramiento para preparar el plan de marketing de la nueva línea de kits de comida y pedidos de La Despensa de Nora, S.L. El mismo día empieza su formación en empresa Adrián Rivas, que lleva la hoja de ventas y os pasará los registros.

El jueves 14, Saturnino, un vecino, cuenta en el mostrador que **una panadería-cafetería de cadena abrirá el lunes 1 de febrero** a unos 150 metros, «con croissants a mitad de precio». Unai propone bajar todos los precios de la bollería. Nora os pide **contrastar el riesgo antes de bajar todos los precios**: qué parte del mercado tiene La Despensa, cómo ha evolucionado y qué se sabe de verdad. Informe, el viernes 22.

Las cifras de esta unidad son un escenario propio.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora esta semana y qué tendría que comprobar antes de decidirlo?
2. De lo que se dice en la tienda sobre la panadería-cafetería, ¿qué sabéis con datos y qué estáis suponiendo?
3. ¿Qué prueba permitiría revisar la primera respuesta de Unai, «bajar todos los precios»?
4. Si La Despensa vende más piezas que el año pasado, ¿ha ganado siempre mercado?



Estratégico y operativo

1.1



Oferta y demanda

1.2



Cuota y evolución

1.3



Diagnóstico

1.4



Informe

1.5

1.1 Marketing estratégico y operativo

Antes de decidir cómo vender hay que decidir dónde competir. Una acción bien ejecutada fracasa si responde a una pregunta equivocada.

Funciones y tipos. Recuerda: el **marketing** identifica necesidades y diseña una oferta que las satisface mejor que otras. Hay marketing de consumo y entre empresas, de productos y de **servicios**, transaccional y relacional, presencial y digital, comercial y social; y, por el nivel de decisión, **estratégico** y **operativo**.

Marketing de servicios. La línea de kits vende también el servicio de preparar y entregar la comida. Un servicio tiene cuatro rasgos:

Rasgo	Qué significa	En los kits de La Despensa
Intangibilidad	No se puede ver ni probar antes de comprar	La puntualidad de la entrega solo se conoce al recibirla
Inseparabilidad	Se produce mientras se presta	Efrén, el repartidor, entrega y el cliente recibe a la vez
Variabilidad	Su calidad depende de quién y cuándo	Un repartidor nuevo puede no encontrar la oficina
Caducidad	No se puede almacenar	Una franja de reparto vacía no se recupera

Por eso el marketing de servicios añade a las cuatro P tres variables: las **personas** que lo prestan (Itxaso, responsable de kits, y Efrén, con su trato y su puntualidad), los **procesos** que lo hacen fiable (hora límite de pedido, lista de comprobación antes de cargar) y la **evidencia física** que lo hace visible (la caja isotérmica, la etiqueta con alérgenos, la factura). Ruedalia, el taller de las prácticas, vende sobre todo servicios.

Dos niveles de decisión. El **marketing estratégico** analiza el mercado y decide **dónde competir y con qué propuesta**: necesidades, clientes, posicionamiento y objetivos a medio plazo. El **marketing operativo ejecuta** esas decisiones con el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), a corto plazo y con presupuesto y calendario.

Pregunta	Marketing estratégico	Marketing operativo
Qué decide	Mercado, clientes, propuesta de valor, objetivos	Acciones de producto, precio, canal y comunicación
Horizonte	Uno a tres años	Semanas o meses
Con qué datos	Mercado, cuota, tendencia, recursos propios	Ventas de la acción, costes, calendario
Ejemplo en La Despensa	¿Seguimos compitiendo en bollería de mostrador o nos centramos en encargos y kits?	Precio del croissant en febrero; cartel del escaparate

El error de Unai. «Bajar todos los precios» es una decisión **operativa** tomada sin la **estratégica** que debería precederla: ¿en qué parte del mercado compite La Despensa con la panadería-cafetería y en cuál no?

Un cartel de precios impecable fracasa si los clientes que se van no compran por precio, sino por tener dónde sentarse a desayunar.

CLAVE · BIEN EJECUTADO NO ES BIEN ELEGIDO

Una campaña puede cumplir su calendario, su presupuesto y su número de publicaciones y fracasar porque la propuesta no responde a una necesidad. Comprueba primero la decisión estratégica: a quién, frente a quién y con qué ventaja.

ACTIVIDADES

1. Aplica la distinción al conflicto: escribe para Nora un ejemplo documentado de decisión estratégica y otro de operativa ante la apertura; propón una alternativa a «bajar todos los precios» y la condición que te haría cambiar de elección. Guárdalo en la ficha de P01.
2. Clasifica como estratégica u operativa: a) dirigir los kits a oficinas del polígono; b) imprimir etiquetas nuevas para el K03 (kit de comida de trabajo); c) dejar de competir en precio en la bollería de mostrador; d) publicar tres mensajes en redes el lunes.
3. Ruedalia ofrece revisiones en las empresas del polígono. Explica con un ejemplo cómo le afecta cada uno de los cuatro rasgos de los servicios.
4. ¿Qué variable de servicio (personas, procesos o evidencia física) mejora cada medida? a) Etiqueta con alérgenos; b) hora límite de pedido; c) Efrén avisa diez minutos antes de llegar.

1.2 Oferta, demanda y competencia

Un mercado no es «la gente del barrio». Es una categoría de producto, en un territorio, durante un periodo y medida en una unidad.

Delimitar el mercado. Antes de calcular hay que decir **de qué mercado se habla** con cuatro datos: **categoría** (croissants, napolitanas y magdalenas, de cualquier productor), **territorio** (el barrio), **periodo** (año natural) y **unidad** (piezas al año, o euros). Si cambia uno, cambian todas las cifras: no es lo mismo «bollería del barrio» que «desayunos fuera de casa en la ciudad».

Oferta y demanda en la misma unidad. La **demanda** es lo que los clientes compran (o comprarían); la **oferta**, lo que las empresas venden o pueden producir. Recuerda: el **mercado actual** es lo que hoy se compra y el **potencial**, lo que se compraría si compraran todos los posibles compradores. Se comparan **en la misma unidad y periodo**: las 100.000 piezas al año que estima la asociación de comerciantes no se comparan con «la cadena factura 300.000 €».

Competidor, sustituto y complemento. Recuerda los tipos de competencia (de marca, de producto, genérica y de presupuesto). Para analizar una oportunidad se separan tres relaciones: el **competidor directo** ofrece lo mismo al mismo cliente; el **sustituto** resuelve la misma necesidad con otro producto (el plato preparado del supermercado en lugar del kit); el **complemento** se compra junto al producto y sube con él (el pan, la bebida, el reparto). Confundirlos lleva a malas decisiones: un sustituto barato puede quitar más ventas que un competidor directo.

Comparar con la competencia. La oferta se compara en lo que el cliente valora, no solo en precio. En la calle comercial, en enero de 2027:

Oferente	Qué ofrece en bollería	Frente a La Despensa	Tipo de dato
Supermercado de cadena	Bollería envasada y horneada en tienda	Horario amplio, precio bajo	Observado (visita, 13/01)
Panadería-cafetería de cadena	Bollería con mesas para desayunar	Sitio para sentarse; precio anunciado más bajo	Supuesto (anuncio y rumor)
Panadería artesana	Magdalenas y pan	Producto parecido, sin encargos	Observado

La panadería-cafetería compite sobre todo en el **desayuno en el local**, que La Despensa no ofrece: puede que no se lleve a todos los clientes del mostrador, sino a los que buscan sentarse. Es una hipótesis que febrero permitirá comprobar. Para contrastarla conviene ver qué clientes dejan de venir al mostrador: quien se sienta a desayunar y quien compra de paso piden respuestas distintas.

Documento 1 · Mapa de oferta y demanda del kit de comida de trabajo

(ficticio, enero de 2027)

Actor	Relación con el kit	Qué ofrece o compra	Tipo de dato
Oficinas del barrio y del polígono	Demanda	Comidas de trabajo y reuniones	Dato observado (consultas de enero)
Hogares con poco tiempo	Demanda	Cenas y comidas sin cocinar	Supuesto (sin registro todavía)
Plataforma de kits a domicilio	Sustituto	Recetas con ingredientes crudos	Dato observado (web pública)
Cocinas Brañas (catering local)	Competidor directo	Menús para empresas del polígono	Estimación (comentario de clientes)
Plato preparado del supermercado	Sustituto	Comida lista en tienda	Dato observado (visita, 13/01)
Cocinar en casa o llevar fiambrera	Sustituto	Coste bajo, más tiempo	Supuesto
Pan, bebida y reparto	Complemento	Se añaden al pedido	Dato observado (tiques)

Cómo se lee. El mapa separa los **flujos** de demanda y de oferta. Un **dato observado** tiene fuente y fecha; una **estimación**, un método explicable; un **supuesto** es una hipótesis aún sin comprobar. Sin esa columna, el mapa mezcla lo que sabes con lo que crees. Por eso conviene revisar el mapa cada vez que llega un dato nuevo: un supuesto puede pasar a dato observado, y entonces la decisión que se apoyaba en él se vuelve más sólida o hay que replantearla. En el caso de los kits, las consultas de enero de las oficinas son un buen punto de partida, pero aún no demuestran cuántos pedidos habrá ni con qué frecuencia repetirán, así que conviene seguir registrando consultas y pedidos.

EN TU SECTOR

Comercio de alimentación: el sustituto más fuerte suele ser el supermercado, no la tienda de al lado. **Servicios:** en un taller como Ruedalia, el sustituto es que el cliente repare él mismo su bicicleta. **Hostelería:** la comida a domicilio compite con el menú del día del bar más cercano.

ACTIVIDADES

5. Construye un mapa del mercado de kits de comida con un competidor directo (Cocinas Brañas), un sustituto y un complemento. Define antes la categoría, el territorio y el periodo, y distingue en una columna los datos observados de los supuestos.
6. Clasifica frente al kit de comida de trabajo: a) el menú del día del bar del polígono; b) la bebida que añade Albada Asesores, una oficina cliente, al pedido; c) Cocinas Brañas.
7. Unai escribe: «El mercado de la bollería del barrio es enorme: la cadena factura 300.000 € y nosotros vendemos 12.000 piezas». Explica por qué esas dos cifras no se pueden comparar y qué tendrías que pedir para poder hacerlo.

1.3 Cuota y evolución de ventas

Vender más no es lo mismo que ganar mercado. Para saberlo hacen falta dos cifras y dos denominadores.

La cuota de mercado. La **cuota de mercado** es la parte del mercado que vende una empresa:

Cuota = ventas propias ÷ ventas del mercado × 100

Las dos cifras se refieren a la **misma categoría, territorio, periodo y unidad**: en piezas es la **cuota en unidades**; en euros, la **cuota en valor** (todo con IVA o todo sin IVA). La **tasa de variación** o crecimiento se expresa en porcentaje sobre el valor inicial: (valor final − valor inicial) ÷ valor inicial × 100.

Los datos de La Despensa. Adrián saca de la hoja de ventas las piezas vendidas; la asociación de comerciantes estima las del barrio:

Dato (piezas al año)	2025	2026
Ventas de La Despensa	10.000	12.000
Mercado del barrio (estimación)	80.000	100.000
Cuota en unidades	12,5 %	12 %

Cuota 2025 = 10.000 ÷ 80.000 × 100 = **12,5 %**; cuota 2026 = 12.000 ÷ 100.000 × 100 = **12 %**. Ventas: (12.000 − 10.000) ÷ 10.000 × 100 = **+20 %**. Mercado: (100.000 − 80.000) ÷ 80.000 × 100 = **+25 %**.

Por qué se puede crecer y perder cuota. El mercado ha crecido más (la cadena de supermercados abrió su sección de bollería en 2026) y la cuota baja **0,5 puntos porcentuales**. Comprobación: cuota final = cuota inicial × (1 + crecimiento de las ventas) ÷ (1 + crecimiento del mercado) = 12,5 × 1,20 ÷ 1,25 = 12 %.

CLAVE · PORCENTAJES Y PUNTOS PORCENTUALES

El crecimiento de las ventas se da en **%**. La diferencia entre dos cuotas se da en **puntos porcentuales (p. p.)**: de 12,5 % a 12 % hay −0,5 p. p., que en términos relativos es un −4 %. Decir que «la cuota ha subido un 20 %» porque las ventas suben un 20 % mezcla dos bases distintas.



Evolución por líneas y por clientes. Adrián separa dos líneas y dos tipos de cliente: **mostrador** y **encargos** (cafeterías y celebraciones).

Tabla 1 · Ventas de bollería por línea y cliente

(piezas al año)

Línea · cliente	2025	2026	Variación
Croissants y napolitanas · mostrador	4.800	5.400	12,50 %
Croissants y napolitanas · encargos	1.200	1.800	50,00 %
Magdalenas · mostrador	3.600	4.200	16,67 %
Magdalenas · encargos	400	600	50,00 %
Total	10.000	12.000	20,00 %

Las dos líneas crecen un 20 %. Por cliente, el **mostrador** pasa de 8.400 a 9.600 (**+14,29 %**) y los **encargos**, de 1.600 a 2.400 (**+50 %**; el 20 % de las ventas). El mostrador, donde competirá la panadería-cafetería, es lo que menos crece.



Hoja de cálculo con fórmulas a la vista.

En Google Sheets u otra hoja de cálculo, cada resultado sale de una fórmula: con 2025 en la columna B y 2026 en la C, ventas en la fila 2 y mercado en la 3, cuota en la fila 4 (=B2/B3, formato %) y variación en puntos =(C4-B4)*100; y una **fila de control** =SUMA(B7:B10)=B2 (desglose en B7:B10, total en B2), VERDADERO si cuadra. Si da FALSO, hay una fila mal copiada.

Tendencia. Si en 2027 el mercado creciera otro 25 % (125.000 piezas) y La Despensa otro 20 % (14.400), la cuota bajaría al 11,52 %; para mantener el 12 % haría falta vender 15.000 piezas. Es una **proyección** con dos supuestos.

ACTIVIDADES

8. Calcula en una hoja de cálculo la cuota de 2025 y 2026, el crecimiento de las ventas y del mercado y la variación de cuota en puntos porcentuales; desglosa la tabla 1 por las dos líneas y los dos clientes con fórmulas y añade una fila de control que compruebe que los subtotales suman el total.
9. Calcula qué cuota habría tenido La Despensa en 2026 si sus ventas hubieran crecido un 30 % con el mismo mercado de 2026 (100.000 piezas). ¿Habría ganado o perdido cuota? ¿Cuántos puntos?
10. Explica por qué la tasa de variación del total (20 %) no basta para saber dónde puede afectar la apertura de la panadería-cafetería.

1.4 Diagnóstico interno y externo

Un diagnóstico útil no es una lista de adjetivos. Cada línea dice qué se ha visto, de dónde sale y qué cambia en la decisión.

Lo que depende de la empresa y lo que no. Los factores **internos** son recursos y capacidades que la empresa controla (obrador, experiencia de Olvido, la panadera, capacidad de Itxaso, precios, web). Los **externos**, cambios del entorno a los que responde (la panadería-cafetería, el mercado, la normativa). Recuerda el **PESTEL** y las **cinco fuerzas**. Aquí cada factor lleva su **evidencia** y su **consecuencia para la decisión**.

De la lista de adjetivos al diagnóstico con evidencias

Afirmación vaga	Evidencia	Consecuencia para la decisión
«Tenemos buena calidad»	Encargos de cafeterías +50 % en 2026 (hoja de ventas)	Proteger y ampliar encargos, no solo el mostrador
«La cadena nos va a hundir»	Abre el 01/02 a 150 m (Saturnino; cartel del local)	Medir el mostrador en febrero antes de cambiar precios
«El mercado está muy mal»	El mercado creció un 25 % en 2026 (asociación)	Hay demanda: el problema es la cuota, no el mercado
«Somos caros»	Sin dato de precios de la competencia	Por comprobar: Adrián anotará precios el 01/02

La última fila no es un error: un diagnóstico honesto dice también **qué no se sabe** y quién lo comprobará.

Del diagnóstico a la decisión. Un buen diagnóstico cabe en cinco o seis líneas: qué se ha observado, de dónde sale y qué cambia.

El DAFO con evidencias. El **DAFO** cruza **debilidades** y **fortalezas** (internas) con **amenazas** y **oportunidades** (externas):

	Factores negativos	Factores positivos
Internos	**Debilidades.** Mostrador +14,29 %, por debajo del mercado; cuota −0,5 p. p.; sin precios de la competencia registrados	**Fortalezas.** Obrador propio; encargos +50 % y 20 % de las ventas
Externos	**Amenazas.** Panadería-cafetería a 150 m desde el 01/02	**Oportunidades.** Mercado +25 %; oficinas: desayunos de reunión (hipótesis)

Detrás va una **tabla de apoyo** con indicadores calculados: «el mostrador crece por debajo del mercado» significa 14,29 % frente a 25 %.

LA NORMA DICE

Vender con pérdida está prohibido, salvo perecederos próximos a su inutilización: hay pérdida si el precio es inferior al de adquisición según factura o, si lo fabrica el comerciante, al coste efectivo de producción, más impuestos indirectos (Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, art. 14). En alimentación, quien vende al consumidor no puede bajar del precio real de adquisición, salvo perecederos próximos a su fecha y avisando (Ley 12/2013, de la cadena alimentaria, art. 12 ter). Acordar precios con la competencia está prohibido (Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia, art. 1.1.a). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

11. Aplica el diagnóstico al conflicto de la unidad: escribe dos factores internos y dos externos con su evidencia (dato, fuente y fecha) y su consecuencia para la decisión de precios. Propón una alternativa a bajar todos los precios y la condición que te haría cambiar de elección. Añádelo a la ficha de P01.

12. Elabora un DAFO de la bollería de La Despensa con dos evidencias por cuadrante y una tabla de apoyo con al menos tres indicadores calculados (variación, cuota o peso). Marca como hipótesis lo que no tenga dato.

13. Reescribe estas afirmaciones para que sirvan en un diagnóstico: a) «Olvido es muy buena»; b) «Los vecinos nos quieren»; c) «La competencia es fuerte».

1.5 Informe de oportunidad

Un informe no termina con «hay que actuar». Termina con qué hacer, por qué, hasta dónde llega el dato y qué se comprobará después.

Oportunidad y riesgo. Una **oportunidad de mercado** es una necesidad que la empresa puede atender mejor que otros, con tamaño y acceso suficientes; un **riesgo**, un cambio que puede reducir ventas o margen.

Los cinco elementos del informe. Un informe útil responde a cinco preguntas: **oportunidad o riesgo** (qué se ha detectado y en qué mercado), **tamaño** (cifras con denominadores), **acceso** (si los canales y la capacidad llegan a esos clientes), **riesgo** (qué puede salir mal y qué se pierde) y **siguiente comprobación** (qué dato falta, quién lo obtiene y cuándo).

La recomendación condicionada. Dice qué hacer **y qué la cambiaría**: «No bajar todos los precios; si en febrero el mostrador cae más de un 10 % frente a la media mensual de 2026 (9.600 ÷ 12 = 800 piezas), revisar el precio de los croissants». Nora sabe qué decide hoy, qué vigilar y cuándo volver a decidir.

Documento 2 · Informe de oportunidad LD-P01 v1 (extracto)

(ficticio, 22/01/2027)

Apartado	Contenido
Mercado	Bollería de cualquier productor, barrio, piezas al año; 2025 y 2026
Tamaño y cuota	Mercado 100.000 piezas (+25 %); La Despensa 12.000 (+20 %); cuota 12 % (−0,5 p. p.)
Riesgo	Panadería-cafetería a 150 m desde el 01/02; afecta sobre todo al mostrador (80 % de las ventas)
Oportunidad	Encargos +50 %; oficinas del barrio y del polígono
Recomendación	No bajar todos los precios; vigilar el mostrador; reforzar encargos
Siguiente comprobación	Ventas diarias del mostrador del 01/02 al 26/02 y precios de la competencia (Adrián)
Fuentes, versión y responsable	Hoja de ventas; asociación (diciembre de 2026); v1, 22/01/2027; decide Nora

Un escenario para medir el riesgo. Con un supuesto prudente, si la panadería-cafetería se llevara el 10 % del mostrador de 2026, se perderían 960 piezas (9.600 × 0,10): La Despensa vendería 11.040 (−8 %) y, con el mercado de 2026, su cuota sería del 11,04 %. No es una previsión: mide el riesgo y justifica vigilar antes de bajar todos los precios, que restaría margen también a los encargos.

Trazabilidad. Cada cifra se puede **seguir hasta su fuente**: hoja adjunta, dato con fecha y origen, fórmula visible y versión (v1, v2…) con el motivo de cada cambio. Si Nora pregunta de dónde sale el 12 %, la respuesta es una celda, no un recuerdo.

PARA SABER MÁS

El Instituto Nacional de Estadística publica la Encuesta de Presupuestos Familiares (gasto de los hogares por grupos de productos). Antes de usar una fuente pública, anota el año, el ámbito y qué mide.

ACTIVIDADES

14. Entrega una página de diagnóstico para Nora y un archivo de hoja de cálculo con el cálculo reproducible (cuota, crecimientos, variación en puntos y fila de control). Incluye una recomendación condicionada, sus límites y una incertidumbre que afecte a la decisión.

15. Recalcula el escenario de riesgo si la panadería-cafetería se llevara el 20 % de las ventas de mostrador. ¿Cuántas piezas vendería La Despensa y cuál sería su cuota con el mercado de 2026?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

¿Gana o pierde mercado la bollería de La Despensa?

Caso ficticio. Del 14 al 22 de enero de 2027, el equipo de análisis comprueba con Adrián si la apertura de la panadería-cafetería justifica bajar todos los precios de la bollería.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Decisión: si bajar todos los precios de la bollería antes del 1 de febrero. Pregunta previa: qué parte del mercado tiene La Despensa y cómo ha evolucionado. Mercado: bollería de cualquier productor, barrio, piezas al año, 2025 frente a 2026.

Dato (piezas al año)	2025	2026	Fuente
Ventas de La Despensa	10.000	12.000	Hoja de ventas (Adrián)
Mercado del barrio	80.000	100.000	Estimación de la asociación

Alcance: el mercado es una **estimación**, no un recuento, y los datos (hasta diciembre de 2026) no dicen nada del efecto de la apertura.

Paso 2. El cálculo, con unidades y condiciones

Indicador	Operación	Resultado
Cuota 2025	10.000 ÷ 80.000 × 100	12,5 %
Cuota 2026	12.000 ÷ 100.000 × 100	12 %
Variación de cuota	12 − 12,5	−0,5 p. p.
Crecimiento de las ventas	(12.000 − 10.000) ÷ 10.000 × 100	20 %
Crecimiento del mercado	(100.000 − 80.000) ÷ 80.000 × 100	25 %

Misma unidad (piezas), mismo territorio y periodos comparables.

Paso 3. Comprobar e interpretar. Comprobación cruzada: 12,5 × 1,20 ÷ 1,25 = 12 %. Qué permite concluir: La Despensa **crece y pierde cuota** porque el mercado crece más; el mostrador (+14,29 %) es lo más expuesto y los encargos (+50 %), lo más dinámico. Qué **no** permite concluir: cuántos clientes quitará la panadería-cafetería, que el precio sea la causa ni que haya que bajar todos los precios.

Resultado. Cuota en unidades del 12 % en 2026 (12,5 % en 2025; −0,5 p. p.); ventas +20 % frente a mercado +25 %. Recomendación condicionada: no bajar todos los precios; vigilar el mostrador día a día del 1 al 26 de febrero y los precios de la competencia, reforzar los encargos y volver a decidir si el mostrador cae más de un 10 % frente a la media mensual de 2026 (800 piezas). Toda bajada respeta el coste efectivo de producción más impuestos indirectos y no se pacta con la competencia.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué La Despensa pierde cuota si vende más? b) ¿Qué dato habría que tener para hablar del efecto de la apertura? c) ¿Por qué 100.000 piezas no es una previsión de ventas?

PRÁCTICA

¿Va ganando Ruedalia?

Caso ficticio. Txema, el dueño de Ruedalia, quiere saber si su taller «va ganando» en revisiones de bicicleta. Con la hoja del taller y la estimación de la asociación de empresas del polígono, Ousmane ha reunido estos datos:

Dato (revisiones al año)	2025	2026
Revisiones de Ruedalia	750	900
Mercado del polígono y el barrio (estimación)	5.000	6.000

Encargo. 1) Delimita el mercado (categoría, territorio, periodo y unidad) y marca qué dato es observado y cuál es una estimación. 2) En Google Sheets (u otra hoja de cálculo), calcula la cuota de cada año, el crecimiento de las revisiones y del mercado y la variación de cuota en puntos porcentuales, con las fórmulas a la vista y una fila de control que compruebe la cuota final con la relación cuota inicial × (1 + crecimiento de las ventas) ÷ (1 + crecimiento del mercado). 3) Responde a Txema con una conclusión, su límite y la siguiente comprobación.

Plantilla PMK-P01 · Cuota y evolución de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Lista de cotejo

☐ Mercado delimitado con sus cuatro datos.
☐ Fórmulas visibles.
☐ Variación de cuota en puntos porcentuales y crecimiento en %.
☐ Fila de control en VERDADERO.
☐ Conclusión con límite y siguiente comprobación.

LECTURA Y DEBATE

La cola de los croissants



Relato ficticio. El jueves 14 de enero, a las nueve menos cuarto, Saturnino esperaba su barra con el carrito de cuadros junto a la puerta. «Están poniendo un letrero enfrente de la farmacia», le dijo a Olvido. «Una panadería con mesas. Dice el de la obra que los croissants van a estar a mitad de precio.»

A media mañana, Unai ya tenía un cartel: «Toda la bollería, un 30 % más barata». «Si abren el lunes 1, tenemos dos semanas. Hay que adelantarse.» Nora llamó a Adrián: «¿Cuánta bollería vendimos el año pasado?». Adrián volvió con la hoja: «Doce mil piezas. Un 20 % más que en 2025». Unai bajó el móvil. «Entonces no nos va tan mal. Igual ni nos afecta.»

Nora no se quedó tranquila. «¿Y el barrio? ¿Cuánto ha crecido?» Nadie lo sabía. Esa tarde, la asociación de comerciantes dio su estimación: de 80.000 a 100.000 piezas. La Despensa vendía más, pero el mercado crecía más deprisa, y el mostrador, justo lo que iba a ofrecer la panadería nueva, era lo que menos subía.

«Ni estamos a salvo, ni hay que regalar los croissants», resumió Nora. Guardó el cartel en un cajón y pidió para febrero las ventas del mostrador, día a día, y los precios de la panadería nueva.

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del relato necesitaba una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender en febrero sin ocultar la incertidumbre.

APRENDE CON LA IA

Unai pega en un asistente de IA las ventas de bollería de 2025 y 2026 (10.000 y 12.000 piezas) y la estimación del mercado de 2026 (100.000 piezas), y le pregunta si La Despensa está ganando mercado. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Buenas noticias: vuestras ventas propias han crecido un 20 %, así que vuestra cuota de mercado ha aumentado 20 puntos. Si calculamos la cuota como ventas de 2026 entre ventas de 2025 (12.000 ÷ 10.000), obtenemos 1,2, es decir, un 120 % de cuota respecto al año anterior. Aun así, con la apertura de una cadena tan cerca, lo más seguro es bajar todos los precios para recuperar cuota antes de que la perdáis.»

Tu tarea. Localiza los tres errores, contrasta cada uno con el procedimiento de la unidad (fórmula, denominador y datos que faltan) y escribe una respuesta corregida de seis líneas como máximo que diga también su límite.

Ojo con la IA. Responde con seguridad aunque le falte un dato: aquí no tenía el mercado de 2025. Antes de usar una cifra, comprueba su denominador.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Resume la distinción entre crecimiento de las ventas (en %) y variación de cuota (en puntos porcentuales) y aplícala al caso resuelto.
17. ¿Qué cuatro datos delimitan un mercado? Escríbelos para el mercado del caso resuelto.
18. Explica la diferencia entre competidor directo, sustituto y complemento con un ejemplo de la línea de kits.

Aplica

19. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición: la asociación corrige su estimación y el mercado de 2026 fue de 6.500 revisiones. Señala qué resultado cambia y cuál se mantiene.
20. La Despensa vendió en 2026 2.400 piezas en encargos. Si en 2027 crecieran otro 50 % y el mostrador cayera un 10 %, ¿cuántas piezas vendería en total? ¿Qué peso tendrían los encargos?
21. Con los datos del caso, calcula cuántas piezas tendría que vender La Despensa en 2026 para haber mantenido la cuota de 2025.
22. Escribe la condición de revisión de la recomendación para los encargos: qué dato, qué umbral, quién lo mide y en qué fecha laborable de febrero o marzo de 2027.

Investiga

23. Localiza una fuente primaria pública que sirva para un informe de oportunidad de alimentación (una estadística oficial de consumo o de gasto de los hogares). Registra la fecha de publicación, el ámbito (territorio y periodo), la afirmación que sustenta en tu informe y una limitación.
24. Busca en el BOE la Ley 12/2013, de la cadena alimentaria, y explica con tus palabras qué prohíbe su artículo 12 ter al comercio que vende alimentos al consumidor y qué excepción admite. Anota la fecha de consulta.

TU PLAN AVANZA · PASO 1 · INFORME DE OPORTUNIDAD

Elige tu **empresa simulada**: un comercio, un servicio o una pequeña marca de tu entorno que puedas observar. Para ella, prepara el entregable **P01_v1 Informe de oportunidad**: 1) mercado delimitado (categoría, territorio, periodo y unidad); 2) cuota y crecimiento con sus denominadores, con datos supuestos marcados como tales; 3) diagnóstico interno y externo con una evidencia y una consecuencia por línea; 4) recomendación condicionada y siguiente comprobación.
Evidencia: archivo de hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, y fuente y fecha de cada dato. **Decisión:** qué recomiendas y qué la cambiaría. **Responsable y revisión:** quién ha preparado el informe, quién lo revisa y en qué fecha volverás a mirar el dato clave.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: nota de diagnóstico para Nora (versión de Unai)

Documento ficticio, preparado por Unai el lunes 18/01/2027 para la reunión con Nora. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Texto de la nota
1	Autor y fecha	Unai, 18/01/2027; revisa Nora
2	Ventas propias	12.000 piezas de bollería vendidas en 2026 (hoja de ventas)
3	Mercado de referencia	El mercado de la zona, según lo que se comenta en la asociación
4	Tamaño del mercado	250.000 € al año
5	Cuota propia	20 %
6	Evolución	La cuota ha subido 20 puntos respecto a 2025
7	Competencia	Panadería-cafetería de cadena: abre el lunes 01/02 a unos 150 m
8	Conclusión	La apertura de una cadena obliga a reducir todos los precios de la bollería

Encargo. Señala las cinco filas con error, explica por qué lo son y escribe cómo deberían quedar. Después, reescribe la nota completa para que Nora pueda usarla: con el mercado delimitado, la cuota y su variación bien calculadas, una recomendación condicionada y la siguiente comprobación.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. Decidir si La Despensa sigue compitiendo en la bollería de mostrador o se centra en los encargos es una decisión de...
a) marketing operativo.
b) marketing estratégico.
c) ejecución de una campaña.

2. Para una oficina que quiere comer en sus mesas, el plato preparado de la cadena de supermercados es, frente al kit de comida de trabajo...
a) un complemento.
b) un sustituto.
c) el mismo producto.

3. En la tabla de dos líneas y dos clientes, las ventas por encargo crecieron...
a) un 20 %.
b) un 50 %.
c) un 14,29 %.

4. La apertura de la panadería-cafetería de cadena es, en el diagnóstico de La Despensa...
a) una debilidad.
b) una amenaza externa.
c) una fortaleza.

5. Una recomendación condicionada...
a) dice qué hacer y qué dato la haría cambiar.
b) evita recomendar hasta tener todos los datos.
c) se basa en la opinión del equipo.

6. Con 10.000 piezas de 80.000 en 2025 y 12.000 de 100.000 en 2026, la cuota de La Despensa...
a) sube 20 puntos.
b) baja 0,5 puntos porcentuales.
c) baja un 0,5 %.

7. Ruedalia hizo 750 revisiones de 5.000 en 2025 y 900 de 6.000 en 2026. Su cuota...
a) sube 5 p. p.
b) se mantiene en el 15 %.
c) baja un 20 %.

8. «Si las ventas propias crecen un 20 %, la cuota aumenta 20 puntos.» El error es que...
a) la cuota no se mide nunca en puntos.
b) falta la evolución del mercado: crecimiento y cuota tienen bases distintas.
c) solo es cierto si no cambian los precios.

9. En la nota de Unai, «Cuota propia: 20 %» se corrige como...
a) 12 % (12.000 ÷ 100.000), en piezas, barrio, 2026.
b) 20 %, porque las ventas crecieron un 20 %.
c) 83,33 % (10.000 ÷ 12.000).

10. ¿Qué dato podría hacer revisar la recomendación del informe P01?
a) Las ventas diarias del mostrador en febrero.
b) El color del cartel de la panadería-cafetería.
c) El número de publicaciones de Unai.

Ya sé...

- ☐ explicar las distinciones de los cinco apartados: estratégico y operativo, mercado delimitado, cuota y crecimiento, interno y externo, recomendación condicionada.
- ☐ calcular cuota, crecimiento y variación de cuota con fórmulas y denominadores visibles.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como Ruedalia.
- ☐ detectar una conclusión que no se sostiene con los datos.
- ☐ entregar un informe con una evidencia revisable: archivo de cálculo, fuentes y fechas.



UNIDAD 2

Segmentar y elegir posicionamiento

Bloque 1 · Diagnóstico y elección de mercado

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar una compra como respuesta a una necesidad en una situación concreta y distinguir quién usa, quién decide y quién paga en una compra de oficina.
- Separar la frecuencia observada, la motivación declarada y la interpretación al preparar fichas de clientes actuales y potenciales.
- Comparar segmentos con una matriz de atractivo de pesos explícitos y comprobar si la elección resiste un cambio de pesos.
- Delimitar un nicho por necesidad desatendida, acceso y capacidad, y redactar una propuesta de valor con beneficio, destinatario y prueba.
- Construir un mapa de posicionamiento con dos atributos que importan a los clientes y comparar la posición percibida con la deseada.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 25 de enero de 2027. Con el informe de oportunidad entregado, Nora quiere decidir **a quién dirigir primero** la línea de kits. Unai propone un anuncio «para todo el barrio»: cuantos más, mejor. Olvido no lo ve claro: «¿Qué necesidad resolvemos, y a quién?». Esa misma semana, Mencía, de Albada Asesores, pide precio para las bandejas de sus reuniones.

Nora os encarga comparar dos segmentos, **hogares con poco tiempo** y **oficinas del barrio y del polígono**, proponer un nicho y una propuesta de valor, y situar a La Despensa frente a sus competidores. Entrega, el viernes 5 de febrero.

Las cifras de esta unidad son un escenario propio, independiente de las de las demás unidades.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora y qué tendría que comprobar antes de elegir a quién dirigir los kits?
2. De lo que se dice de los clientes, ¿qué sabéis por registros y qué estáis suponiendo?
3. ¿Qué prueba permitiría revisar la propuesta de Unai de dirigirse a todo el barrio?
4. Si dos segmentos gastan lo mismo en la categoría, ¿son igual de interesantes para La Despensa?



2.1 Necesidades y proceso de compra

Nadie compra «un kit». Se compra una solución para un momento: la cena de un martes con poco tiempo o la reunión de las diez con un cliente.

Necesidad y situación. Recuerda: una **necesidad** es una carencia que la persona siente; el **deseo**, la forma concreta de satisfacerla; la **demanda**, el deseo con capacidad de pago. En marketing estratégico interesa un paso más.

La **situación de compra** es el momento, el lugar y el motivo en que aparece la necesidad. La familia que el sábado compra pan sin prisa necesita el martes a las ocho una cena lista en veinte minutos: misma persona, distinta compra. Se describe **la ocasión** que resuelve el producto: el kit de cena, «hoy no puedo cocinar»; la bandeja de reunión, «tengo clientes a las diez y no puedo salir».

El proceso de compra. Recuerda las cinco fases: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión y comportamiento posterior a la compra. En un hogar suelen durar minutos y las vive una o dos personas. En una oficina se alargan y pasan por varias manos.

Fase	Hogar con poco tiempo	Oficina (Albada Asesores)
Reconocimiento	Llega tarde y no hay cena	Reunión con clientes el jueves
Búsqueda e información	Web o mostrador, en el momento	Mencía pide precio y opciones para alergias
Evaluación y decisión	Precio, rapidez y gusto; decide quien compra	Puntualidad, factura y alérgenos; aprueba la gerencia
Después de la compra	Repite si le gustó	Repite si llegó a tiempo y la factura cuadra

La compra de oficina: varias personas. Recuerda los **papeles en la compra**: quien inicia, quien influye, quien decide, quien compra o tramita, quien paga y quien usa. En un hogar coinciden en una o dos personas; en Albada están repartidos: Mencía **propone** y hace el pedido, la gerencia **aprueba** el gasto, administración **paga** con factura, la plantilla y los clientes **consumen** y quien tiene una alergia **influye**.

CLAVE · QUIEN COME NO SIEMPRE DECIDE

Cada papel necesita su argumento: quien consume, sabor y opciones para alergias; quien aprueba, precio por persona; quien paga, una factura correcta.

Ocasión y registro. Anota la ocasión con su fecha y su fuente: «martes, 20:30, familia con dos hijos, pedido web» es un dato útil; «a la gente le gusta comer bien» no lo es. Sin fuente, es un supuesto.

Lo que cambia para La Despensa. Una oficina que compra para su actividad **no es un consumidor**: plazo de pago, factura y hora de entrega se **pactan**. Un hogar es consumidor y tiene las garantías de consumo, empezando por el precio final con IVA.



Jueves 28 de enero: Mencía revisa las etiquetas de la bandeja antes de la reunión; tres asistentes no comen gluten.

ACTIVIDADES

1. Aplica este contenido al conflicto de la unidad: describe para Nora un ejemplo documentado de compra de hogar y otro de oficina (necesidad, situación y quién decide), propón una alternativa a «dirigirnos a todo el barrio» y la condición que te haría cambiar de elección. Guárdalo en la ficha de P02.
2. Cardo Arquitectura, un estudio de nueve personas, pide comidas de trabajo los días de entrega de proyectos. Identifica quién podría iniciar, decidir, pagar y consumir, y qué argumento necesita cada uno. Su ficha dice «por comprobar»: usa supuestos.
3. Ordena las fases de compra de una familia que pide un kit de cena por la web un martes y señala dónde puede perder La Despensa la venta.

2.2 Hábitos y motivaciones

Lo que el cliente hace, lo que el cliente dice y lo que nosotros creemos son tres datos distintos. Mezclarlos produce fichas bonitas e inútiles.

Tres tipos de información. Para conocer al cliente se separan:

Tipo	Qué es	Ejemplo en La Despensa	Límite
Frecuencia observada	Lo que el cliente hace, según un registro	Albada hizo tres pedidos en enero (hoja de pedidos)	Solo ve a quien ya compra
Motivación declarada	Lo que dice que busca	Mencía: «puntualidad, factura y opciones sin gluten»	Puede no coincidir con lo que hace
Interpretación	Lo que el equipo concluye	«Las oficinas valoran más la factura que el precio»	Es una hipótesis hasta comprobarla

Los **hábitos de compra** (cuándo, dónde, cuánto y con qué frecuencia) se ven en los **registros**: tiques, tarjeta de cliente, hoja de pedidos. Las **motivaciones** (por qué compra) se conocen con **entrevistas** y **encuestas**.

El sesgo de Unai. Unai preguntó por los kits a veinte clientes habituales y diecisiete dijeron que les interesaban. Ese 85 % describe a quien ya confía en La Despensa.

Fichas de comprador actual y potencial.

Una **ficha de cliente** resume un tipo de comprador en pocas líneas, con la fuente de cada dato. Se prepara para el **comprador actual** (ya compra) y para el **cliente potencial** (aún no compra), con los mismos campos:

Documento 1 · Fichas de comprador de oficina

(ficticio, 29/01/2027)

Campo	Comprador actual · Albada Asesores	Cliente potencial · Cardo Arquitectura
Necesidad	Atender reuniones sin salir de la oficina	Comer en el estudio en días de entrega
Ocasión	Reuniones con clientes por la mañana	Picos de trabajo antes de entregar proyectos
Frecuencia	Tres pedidos en enero (observada)	«Dos o tres veces al mes» (declarada)
Quién decide y paga	Propone Mencía; aprueba la gerencia; paga administración	Por comprobar
Motivación	Puntualidad, factura y alergias (declarada)	Rapidez; no parar el trabajo (supuesto)
Fuente y fecha	Pedidos hasta el 22/01; llamada de Mencía, 26/01	Conversación de Nora en el estudio, 20/01

Cómo se lee. La ficha de Albada se apoya en un registro; la de Cardo, en una frase y un supuesto: antes de usarla hay que entrevistar al estudio. **No se atribuye a los no clientes** lo comprobado entre clientes.

LA NORMA DICE

Si usas los datos de la tarjeta de cliente para hacer perfiles y enviar ofertas, la persona puede oponerse en todo momento a esa mercadotecnia directa, incluida la elaboración de perfiles; desde entonces, sus datos dejan de tratarse para ese fin (Reglamento (UE) 2016/679, art. 21.2-3). Por correo electrónico hace falta además autorización previa o ser cliente de productos similares, con baja sencilla (Ley 34/2002, art. 21). Una oficina que compra para su actividad no es consumidora (Real Decreto Legislativo 1/2007, art. 3). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

4. Compara una ficha de comprador actual y otra de cliente potencial de hogares (una familia de la tarjeta de cliente que compra los sábados y una familia del barrio que sale tarde del trabajo y no compra en La Despensa): anota necesidad, ocasión, frecuencia y fuente, y marca cada dato como observado, declarado o supuesto.
5. Clasifica como frecuencia observada, motivación declarada o interpretación: a) «Las familias quieren comer sano»; b) 42 pedidos web de kits de cena en enero; c) Mencía: «Necesitamos la factura el mismo día»; d) «Albada repetirá en febrero».
6. Explica qué limita el 85 % de Unai y a quién preguntarías, y cómo, para estimar el interés de quien todavía no compra.

2.3 Segmentos y atractivo

Dos segmentos pueden gastar lo mismo y no valer lo mismo para la tienda. La diferencia está en cuánto compran, con qué frecuencia y si se les puede servir bien.

Segmentar. Un **segmento** es un grupo de clientes con necesidades y respuestas parecidas ante la oferta. Recuerda los criterios: geográficos, sociodemográficos (tamaño del hogar, número de empleados), psicográficos y de comportamiento (ocasión, frecuencia, beneficio buscado). Cada segmento debe ser **medible**, **accesible**, **suficientemente grande** y **diferente** en su respuesta. Si un grupo no cumple alguna de las cuatro condiciones, no es un segmento útil: o no se puede contar, o no se le llega, o no compensa, o responde igual que otro.







Estrategias de segmentación. Con los segmentos identificados, la empresa decide a cuántos dirigirse y cómo; con poca capacidad, se suele empezar **concentrado**:

Estrategia	Qué hace	En La Despensa
Indiferenciada	Una oferta para todo el mercado	El anuncio «para todo el barrio» de Unai
Diferenciada	Una oferta adaptada a cada segmento	Kits de cena para hogares y bandejas para oficinas
Concentrada	Todo el esfuerzo en un segmento o nicho	Solo oficinas de 10 a 20 personas
Personalizada	Oferta ajustada a cada cliente	Bandeja a medida para cada reunión de Albada

El potencial de categoría. El **potencial** de un segmento es el número de clientes por su gasto anual accesible en la categoría (kits y comida preparada), en euros por cliente y año, sin IVA. Es lo que gastan **en todas las tiendas**, no una previsión de ventas propias. La Despensa solo captaría una parte, así que el potencial sirve para comparar segmentos, no para fijar ventas:

Segmento	Clientes	Gasto anual accesible (€)	Potencial (€)
A · Hogares con poco tiempo	400	300	120.000
B · Oficinas del barrio y del polígono	150	800	120.000

La matriz de atractivo. Los segmentos se comparan con **criterios comunes**: **volumen y frecuencia de compra**, **grado de fidelización** (cuánto repiten), **identificación con la marca**, **capacidad de diferenciación** del producto, accesibilidad, margen y competencia. Se eligen los que importan, con **pesos** que suman 100 %, y cada segmento se puntúa de 1 a 10 con su evidencia; la puntuación ponderada es la suma de peso × puntuación:

Tabla 1 · Matriz de atractivo de hogares y oficinas

(puntuaciones 1-10)

Factor	Peso	Hogares	Oficinas
Potencial de categoría	25 %	6	6
Frecuencia de compra	20 %	8	6
Accesibilidad (reparto, horario)	20 %	8	7
Margen esperado	20 %	6	8
Competencia (10 = poca)	15 %	5	7
Puntuación ponderada	100 %	6,65	6,75

Hogares: 0,25 × 6 + 0,20 × 8 + 0,20 × 8 + 0,20 × 6 + 0,15 × 5 = 1,50 + 1,60 + 1,60 + 1,20 + 0,75 = **6,65**. Oficinas: 1,50 + 1,20 + 1,40 + 1,60 + 1,05 = **6,75**.

Las evidencias. Frecuencia: las familias de la tarjeta compran cada semana; las oficinas, dos o tres reuniones al mes. Accesibilidad: hogares en la ruta de tarde de Efrén; oficinas del polígono, entrega antes de las diez. Margen: con precios sin IVA, la bandeja de reunión (45 € para 12 personas, supuesto) deja 18 € por pedido (45 − 27) y la cena lista, 11,20 € (28 − 16,80). Competencia: plataforma y supermercado para hogares; Cocinas Brañas para oficinas.

¿Resiste un cambio de pesos? Un **análisis de sensibilidad** repite el cálculo con otros pesos. Si Nora diera más importancia a la frecuencia (30 %) y menos al margen (10 %), hogares sumaría **6,85** y oficinas **6,55**: el ganador cambia. Con 0,10 puntos de diferencia, la matriz no elige sola: depende de lo que Nora priorice, y el informe lo dice.

ACTIVIDADES

7. Compara hogares y oficinas en una matriz de atractivo con cinco factores y sensibilidad al peso de cada uno: copia la tabla 1 en una hoja de cálculo con =SUMAPRODUCTO(pesos;puntuaciones), añade una fila de control que compruebe que los pesos suman 100 % y prueba qué pasa si todos los factores pesan un 20 %.
8. Rehaz la matriz con siete factores: añade el grado de fidelización (hogares 7, oficinas 6) y la identificación con la marca (hogares 8, oficinas 5). Usa estos pesos: potencial 20 %, frecuencia 15 %, accesibilidad 15 %, margen 15 %, competencia 10 %, fidelización 15 % e identificación 10 %. ¿Qué segmento gana ahora y por qué?
9. ¿Qué estrategia de segmentación propone cada frase? a) «Una sola web y un solo mensaje para todos»; b) «Bandejas para oficinas y cenas para hogares, con precios distintos»; c) «Este trimestre, solo oficinas de 10 a 20 personas».

2.4 Nicho y propuesta de valor

Un nicho no es una edad ni un barrio. Es una necesidad que nadie atiende bien, un grupo al que se puede llegar y una capacidad real para servirlo.

Qué es un nicho. Un **nicho de mercado** es una parte pequeña y bien delimitada de un segmento con una **necesidad insuficientemente atendida**.

Para ser una oportunidad necesita tres condiciones: **necesidad desatendida** (los competidores no la cubren, o la cubren mal), **acceso** (la empresa llega a esos clientes con sus canales y su horario) y **capacidad** (puede servirlos sin descuidar lo demás; Itxaso lo resume: «Si no cabe en la mañana, no lo prometas»).

Una técnica: la matriz necesidad-acceso. Se ponen los candidatos en una tabla y se puntúa cada uno de 1 a 5 en dos ejes: **cuánto está desatendida la necesidad** y **cuánto acceso y capacidad tiene la empresa**. Los que puntúan 4 o 5 en los dos son nichos que merece la pena validar.

Tabla 2 · Matriz necesidad-acceso de La Despensa

(1 = bajo, 5 = alto)

Candidato	Necesidad desatendida	Acceso y capacidad	Lectura
Oficinas de 10-20 personas sin comedor, con reuniones y alergias	5	4	Nicho a validar
Hogares con poco tiempo, cena entre semana	3	4	Segmento amplio, ya atendido
Turno de 60 personas de un taller del polígono	4	2	No cabe en la mañana
Celebraciones familiares de fin de semana	2	3	Necesidad ya cubierta

Qué no es un nicho. «Todas las personas de 30 a 45 años» es un segmento por edad, no un nicho: no dice qué necesidad queda sin cubrir ni cómo se llega a ellas.

El nicho de oficinas. Oficinas de 10 a 20 personas del barrio y del polígono, **sin comedor**, con **reuniones con clientes** y que necesitan **opciones para alergias con factura**. Evidencia: Mencía pidió opciones sin gluten para una reunión de 12 personas, 3 sin gluten, Albada repite bandeja y Cocinas Brañas ofrece menús, no bandejas con alérgenos separados (según Mencía). La Despensa elabora en turno separado; «sin gluten» (≤ 20 mg/kg, Reglamento de Ejecución (UE) 828/2014) exige controles verificados.

Faltan **dos pruebas** para validarlo: la **frecuencia real de reuniones** (¿cuántas al mes, todo el año?) y la **disposición a pagar** (¿qué precio por persona aceptan por esas opciones?). Se obtendrán con dos entrevistas, a Mencía y a Cardo Arquitectura, el lunes 1 y el martes 2 de febrero.

La propuesta de valor. Una **propuesta de valor** dice qué gana el cliente al elegir a la empresa. Tiene tres piezas: **beneficio** (qué problema resuelve), **destinatario** (para quién) y **prueba** (por qué creerlo).

Pieza	Débil	Útil
Destinatario	«Para todos»	Oficinas de 10-20 personas sin comedor
Beneficio	«Comida rica y de calidad»	Bandeja de reunión con opciones sin gluten etiquetadas, a la hora pactada y con factura
Prueba	«Somos los mejores»	Turno separado, controles verificados y ficha de alérgenos por pieza

Cómo se redacta. «Para oficinas de 10-20 personas sin comedor, la bandeja de reunión de La Despensa trae opciones sin gluten etiquetadas, a la hora pactada y con factura, porque se elabora en turno separado, con controles, y lleva ficha de alérgenos.»

CLAVE · SIN PRUEBA NO HAY PROPUESTA

«Calidad» y «cercanía» las dice cualquiera. Una propuesta de valor se puede comprobar: si dices «a la hora pactada», tienes que poder enseñar cuántas entregas llegaron a tiempo.

ACTIVIDADES

10. Formula un nicho de oficinas con necesidad insuficientemente atendida y dos pruebas que faltan para validarlo. Indica de dónde sacarías cada prueba, quién la obtiene y en qué fecha laborable.
11. Redacta la propuesta de valor del kit de cena para hogares con poco tiempo: beneficio, destinatario y prueba. Explica qué prueba tendría que reunir La Despensa para poder afirmarla.
12. Sitúa en la matriz necesidad-acceso un candidato nuevo: «familias con un miembro celíaco del barrio». Puntúa los dos ejes con una razón y di si lo propondrías como nicho.

2.5 Mapa de posicionamiento

El posicionamiento no es lo que la empresa dice de sí misma, sino el lugar que ocupa en la cabeza del cliente frente a las alternativas.

Posicionamiento. El **posicionamiento** es la imagen que tiene el cliente de una oferta en comparación con sus competidores, según los atributos que le importan. Se distinguen la **posición percibida** (cómo la ven hoy) y la **posición deseada** (cómo quiere la empresa que la vean). Recuerda el **mapa perceptual**: dos ejes y los competidores situados en ellos.

Elegir los ejes. Los ejes son **atributos relevantes para los clientes**, no adjetivos elegidos porque la empresa sale bien. En las entrevistas de enero, los clientes de kits nombraron sobre todo lo fácil que es pedir y recibir y que el producto sea fresco y de la zona: de ahí los ejes **comodidad de pedido y entrega** (horizontal) y **producto fresco y de origen local** (vertical).

Los datos. Encuesta ficticia de enero a 60 personas del barrio (30 clientes y 30 no clientes), percepción media de 1 a 5:

Tabla 3 · Datos del mapa de posicionamiento

(percepción media, 1-5)

Oferente	Comodidad (eje X)	Fresco y local (eje Y)	Tipo de dato
La Despensa (percibida)	3,1	4,4	Encuesta
La Despensa (deseada)	4,2	4,5	Objetivo de Nora
Cadena de supermercados	4,0	2,3	Encuesta
Plataforma de kits	4,5	2,8	Encuesta
Cocinas Brañas	3,4	3,6	Encuesta
Panadería artesana	2,0	4,1	Encuesta

Límites del mapa. Son percepciones de 60 personas del barrio, no de compradores de oficina: sitúan imágenes, no ventas.

Cómo construirlo. En Google Sheets u otra hoja de cálculo, las dos columnas generan un **gráfico de dispersión** con los ejes de 1 a 5 cruzados en 3, el punto medio.

Qué dice el mapa. La Despensa se percibe como la **más fresca y local** (4,4), pero solo **mediana en comodidad** (3,1); la plataforma y la cadena, cómodas y poco frescas. Cocinas Brañas (3,4; 3,6) ya ocupa el cuadrante «cómodo y fresco» y La Despensa está en su borde (3,1); aspira a (4,2; 4,5).

Dónde está el trabajo. Faltan **+1,1 puntos en comodidad** y solo +0,1 en frescura: el trabajo es hacer fácil el pedido y la entrega.

La posición deseada es un **objetivo**, no un dato: se comprobará con otra encuesta igual dentro de unos meses.

PARA SABER MÁS

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación publica cada año un informe del consumo alimentario en España con datos de los hogares por productos y lugares de compra. Anota el año, el ámbito y qué mide.

ACTIVIDADES

13. Aplica este contenido al conflicto de la unidad: propón a Nora la frase de posicionamiento de los kits para el segmento elegido con una evidencia del mapa, una alternativa de ejes que hayas descartado y la condición que te haría cambiar de elección. Guárdalo en la ficha de P02.

14. Construye el mapa con los datos de la tabla 3 en una hoja de cálculo (gráfico de dispersión con los ejes cruzados en 3) y calcula la distancia en cada eje entre la posición percibida y la deseada.

15. Redacta para Nora una nota breve de posicionamiento que distinga la imagen percibida y la posición buscada: incluye la prueba disponible, una alternativa descartada y el seguimiento.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

¿Hogares u oficinas?

Caso ficticio. Del 25 de enero al 5 de febrero de 2027, el equipo de análisis compara dos segmentos para decidir a quién dirige La Despensa la línea de kits en primer lugar.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Decisión: qué segmento se atiende primero. Datos: número de clientes y gasto anual accesible en la categoría (kits y comida preparada), en euros por cliente y año, sin IVA.

Segmento	Clientes	Gasto anual accesible (€)	Fuente
A · Hogares con poco tiempo	400	300	Estimación del equipo
B · Oficinas del barrio y del polígono	150	800	Estimación del equipo

Alcance: son **potenciales de categoría** (lo que gastan en todas las tiendas), no ventas de La Despensa; y el gasto es una estimación.

Paso 2. El cálculo, con unidades y condiciones. Potencial = clientes × gasto anual accesible.

Segmento	Operación	Potencial (€ al año)
A · Hogares	400 × 300	120.000
B · Oficinas	150 × 800	120.000

Mismo periodo (año), misma categoría y los dos sin IVA. Como el potencial empata, se aplica la matriz de atractivo (tabla 1): hogares **6,65** y oficinas **6,75**.

Paso 3. Comprobar e interpretar. Control: los pesos suman 100 % (25 + 20 + 20 + 20 + 15). Sensibilidad: con frecuencia 30 % y margen 10 %, hogares 6,85 y oficinas 6,55. Qué permite concluir: los dos segmentos tienen **el mismo potencial**, y elegir exige mirar **frecuencia, accesibilidad y margen**, no solo multiplicar. Qué **no** permite concluir: que La Despensa vaya a vender 120.000 € (ni 240.000 € sumando los dos), que las oficinas ganen siempre ni cuántos clientes se captarán.

Resultado. Potencial de 120.000 € al año en cada segmento; oficinas, por delante con estos pesos (6,75 frente a 6,65), pero la ventaja desaparece si se prioriza la frecuencia. Recomendación condicionada: empezar por el **nicho de oficinas** de 10 a 20 personas sin comedor, con reuniones y alergias, si las entrevistas del 1 y el 2 de febrero confirman al menos dos reuniones al mes y que aceptan el precio de 45 € sin IVA por bandeja (3,75 € por persona); si no, empezar por los hogares con poco tiempo. Lo decide Nora, que fija las prioridades.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué 120.000 € no es una previsión de ventas? b) ¿Qué factores deshacen el empate entre los dos segmentos? c) ¿Qué cambio de pesos invierte el resultado?

PRÁCTICA

¿Particulares o empresas para Ruedalia?

Txema quiere decidir a qué clientes dedica más esfuerzo comercial el taller. Ousmane ha estimado el gasto anual accesible en mantenimiento y accesorios, en euros por cliente y año, sin IVA:

Segmento	Clientes	Gasto anual accesible (€)
Particulares del polígono y el barrio	200	600
Empresas con bicicletas de flota	50	2.000

Ousmane añade dos datos de la hoja del taller: los particulares vienen dos o tres veces al año y deciden en el momento; las empresas, como Mecanizados Arenal, firman un contrato anual y en la compra intervienen varias personas (quien usa la bicicleta, el jefe de taller y administración).

Encargo. 1) Calcula en Google Sheets (u otra hoja de cálculo) el potencial de cada segmento, con las fórmulas a la vista y una fila de control =SUMA(D2:D3)=SUMAPRODUCTO(B2:B3;C2:C3) (clientes en B, gasto en C, potencial en D). 2) Explica qué significa cada cifra y por qué no es una previsión de ventas. 3) Propón a Txema por dónde empezar, con dos factores además del potencial, su límite y la siguiente comprobación.

Plantilla PMK-P02 · Potencial de los segmentos de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Lista de cotejo

☐ Unidad, periodo e IVA de cada gasto.
☐ Fórmulas visibles.
☐ Fila de control en VERDADERO.
☐ Potencial no presentado como venta propia.
☐ Decisión con otros factores, límite y siguiente comprobación.

LECTURA Y DEBATE

Para todo el barrio



Relato ficticio. El martes 26 de enero, Unai enseñó en la zona de kits su borrador de anuncio: una foto de las cajas teal y una frase grande, «Kits para todo el barrio». «Cuanto más amplio, más pedidos», explicó. «Así no dejamos a nadie fuera.»

Olvido se secó las manos en el delantal. «A mí no me piden kits "todos". Me los piden las madres que salen a las siete y media y llegan a casa sin nada hecho. Y lo que me preguntan es si se calienta en diez minutos, no si es para el barrio.»

Sonó el teléfono. Era Mencía, de Albada: el jueves tenía una reunión de doce personas y tres no podían tomar gluten. «¿Me lo separáis y me lo etiquetáis? Y la factura, a nombre de la empresa, por favor.» Itxaso tomó nota y miró el calendario del turno sin gluten.

Nora colgó el borrador en el corcho. «Un anuncio para todos no le dice nada ni a Olvido ni a Mencía. Antes de anunciar nada, quiero saber cuántas reuniones como esa hay al mes y cuánto pagarían por ellas.»

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del relato necesitaba una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender sin ocultar la incertidumbre.

APRENDE CON LA IA

Unai pega en un asistente de IA los datos de los dos segmentos (400 hogares con 300 € de gasto anual accesible y 150 oficinas con 800 €) y le pregunta a cuál dirigirse. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Los dos segmentos tienen un potencial de 120.000 €, así que la previsión de ventas de La Despensa es de 240.000 € al año. Para elegir, recuerda que un segmento con mayor gasto potencial garantiza más ventas: las oficinas gastan 800 € por cliente frente a 300 €, así que son la mejor opción. Las motivaciones ya las conocéis: basta con preguntar a vuestros clientes habituales qué buscan.»

Tu tarea. Localiza los tres errores, contrasta cada uno con el procedimiento de la unidad (qué es un potencial, qué factores faltan y a quién hay que preguntar) y escribe una respuesta corregida de seis líneas como máximo que diga también su límite.

Ojo con la IA. Suma bien los potenciales (120.000 + 120.000 = 240.000 €), pero los convierte en previsión de ventas propias de La Despensa. Pregúntate siempre qué mide cada cifra antes de usarla.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Resume la distinción entre potencial de categoría y previsión de ventas propias y aplícala al caso resuelto.
17. Explica con un ejemplo de la unidad la diferencia entre frecuencia observada, motivación declarada e interpretación.
18. ¿Qué tres condiciones debe cumplir un nicho? Compruébalas con el nicho de oficinas.

Aplica

19. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición: Ousmane comprueba que solo 30 de las 50 empresas tienen bicicletas de flota. Recalcula y señala qué resultado cambia y cuál se mantiene.
20. Recalcula la matriz de atractivo de la tabla 1 con los cinco factores al 20 % cada uno. ¿Qué segmento gana y por cuánto?
21. Unai escribe en la ficha: «Gasto por cliente: 300». Reescribe el dato para que se pueda usar en un cálculo de potencial.
22. Si La Despensa alcanzara la comodidad deseada (4,2), ¿a cuántos puntos quedaría de la plataforma de kits en ese eje y a cuántos en frescura?

Investiga

23. Localiza una fuente primaria pertinente para un mapa de posicionamiento de comida preparada (una estadística oficial de consumo o la ficha técnica de una encuesta). Registra la fecha, el ámbito (territorio, población y periodo), la afirmación que sustenta y una limitación.
24. Busca el artículo 21 del Reglamento (UE) 2016/679 y explica con tus palabras qué derecho tiene un cliente de la tarjeta si La Despensa usa sus datos para hacer perfiles y enviarle ofertas. Anota la fecha de consulta.

TU PLAN AVANZA · PASO 2 · SEGMENTO Y POSICIONAMIENTO

Para tu **empresa simulada**, prepara el entregable **P02_v1 Segmento y posicionamiento**: 1) una ficha de comprador actual y otra de cliente potencial, con fuente y tipo de cada dato; 2) una matriz de atractivo de dos segmentos con pesos que sumen 100 % y una prueba de sensibilidad; 3) un nicho con su necesidad desatendida, acceso y capacidad, y las dos pruebas que faltan; 4) una propuesta de valor con beneficio, destinatario y prueba, y un mapa de posicionamiento con dos ejes relevantes para tus clientes.

Evidencia: archivo de hoja de cálculo con la matriz, la fila de control y los datos del mapa. **Decisión:** qué segmento eliges y qué dato te haría cambiar. **Responsable y revisión:** quién lo prepara, quién lo revisa y en qué fecha volverás a comprobar las dos pruebas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de segmentación v1 (versión de Unai)

Documento ficticio, preparado por Unai el martes 26/01/2027 para la reunión con Nora. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Texto de la ficha
1	Autor y fecha	Unai, 26/01/2027; revisa Nora
2	Público	Todo el mundo
3	Producto	Kits de comida y bandejas de reunión del obrador
4	Gasto por cliente	300
5	Previsión de ventas propias	120.000
6	Mapa de posicionamiento	Encuesta de enero a 60 personas, clientes y no clientes
7	Motivaciones	Comprobadas con 20 compradores habituales del mostrador
8	Pesos de la matriz	Potencial 25 %, frecuencia 20 %, accesibilidad 20 %, margen 20 %, competencia 25 %

Encargo. Señala las cinco filas con error, explica por qué lo son y escribe cómo deberían quedar. Después, reescribe la ficha completa para que Nora pueda usarla: con el público acotado, cada cifra con su unidad y su significado, motivaciones contrastadas también con no clientes y una matriz que se pueda calcular.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. En la compra de bandejas de Albada, ¿quién aprueba el gasto?
a) Mencía.
b) La gerencia.
c) La plantilla que come.

2. «Albada hizo tres pedidos en enero (hoja de pedidos)» es...
a) una motivación declarada.
b) una interpretación.
c) una frecuencia observada.

3. Con pesos 25/20/20/20/15, la puntuación ponderada de hogares es...
a) 6,65.
b) 6,75.
c) 6,60.

4. ¿Qué formulación es un nicho?
a) Personas de 30 a 45 años del barrio.
b) Oficinas de 10-20 personas sin comedor con reuniones y alergias.
c) Todo el mercado de comida preparada.

5. Los ejes de un mapa de posicionamiento se eligen...
a) por los atributos que más importan a los clientes.
b) por aquellos en los que la empresa sale mejor.
c) al azar, para no sesgar.

6. 400 hogares con un gasto anual accesible de 300 € suponen...
a) una previsión de ventas de 120.000 €.
b) un potencial de categoría de 120.000 € al año.
c) 700 €.

7. Para Ruedalia, 50 empresas × 2.000 € = 100.000 € significa que...
a) facturará 100.000 € con empresas.
b) las empresas valen menos que los particulares.
c) es el gasto accesible de esas empresas en la categoría, no su venta.

8. «Un segmento con mayor gasto potencial garantiza más ventas.» Es falso porque...
a) el potencial no acredita captación, demanda efectiva ni rentabilidad.
b) el gasto potencial nunca se calcula.
c) solo vale para hogares.

9. En la ficha de Unai, «Previsión de ventas propias: 120.000» se corrige como...
a) previsión de 240.000 €.
b) potencial de categoría de 120.000 € al año, sin IVA, por segmento.
c) 120.000 kits.

10. ¿Qué dato podría hacer revisar la elección del P02?
a) La frecuencia real de reuniones de las oficinas del nicho.
b) El color de las cajas isotérmicas.
c) El número de publicaciones de Unai.

Ya sé...

- ☐ explicar las distinciones de los cinco apartados: necesidad y situación, dato observado y declarado, potencial y previsión, nicho y segmento, posición percibida y deseada.
- ☐ calcular el potencial de un segmento y una matriz de atractivo con pesos y sensibilidad.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como Ruedalia.
- ☐ detectar una conclusión que no se sostiene, como sumar potenciales o preguntar solo a clientes.
- ☐ entregar una evidencia revisable: fichas con fuentes, matriz en hoja de cálculo y datos del mapa.



UNIDAD 3

Producto, servicio y base de catálogo

Bloque 2 · Producto y cartera

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Pasar de las características de un producto a sus beneficios, con evidencia.
- Distinguir beneficio básico, producto concreto y servicios añadidos.
- Organizar un catálogo como base de datos normalizada: clave única, familia, referencia, unidad de venta, versión y responsable.
- Actualizar el catálogo con información del reparto, los clientes, la producción y los proveedores, sin perder la trazabilidad.
- Separar el atractivo del envase, el registro de la marca y la prueba de cada alegación.
- Comparar con la competencia normalizando cantidad, servicio y precio de referencia.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 8 de febrero de 2027. Se estrena la zona de kits y Nora quiere imprimir etiquetas con la frase «kits de proximidad», también en la web: «Es lo que nos diferencia».

Antes, te pide que revises con Adrián qué hay detrás de esa palabra. En los albaranes de enero, solo Huertas del Ribazo (parcela y fecha) y Lácteos Pradomayor (comarca) acreditan el origen. Itxaso prepara las fichas de los tres primeros kits (miércoles 10/02) y Mencía, de Albada Asesores, pregunta por qué la comida de trabajo cuesta más que en una plataforma.

Las cifras de esta unidad son un escenario propio, independiente de otras unidades y de las ventas de la tienda. El viernes 19/02 entregas a Nora el catálogo comparado (LD-P03).

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir o comprobar Nora antes de escribir «de proximidad» en todas las etiquetas?
2. ¿Qué sabes por un documento y qué estás suponiendo?
3. ¿Qué prueba (un albarán, una ficha, una visita) te obligaría a cambiar tu primera respuesta?
4. ¿Es más caro un kit de 20 € que una caja de 46,50 € de una plataforma? ¿Qué necesitas saber?



Atributos y beneficios

3.1



Niveles y servicio

3.2



Familias y referencias

3.3



Marca y envase

3.4



Comparación

3.5

3.1 Atributos y beneficios

Un cliente no compra «doscientos gramos de verdura»: compra comer bien sin cocinar. Y cada promesa que le haces necesita una prueba.

El producto como instrumento de marketing. Un **producto** es todo lo que la empresa ofrece para satisfacer una necesidad: un bien, un servicio o una combinación de los dos. Recuerda: los productos se clasifican por su duración, por quién los compra y por cómo se compran (de conveniencia, de compra comparada o de especialidad). El K03 es un bien perecedero que una oficina compra como suministro repetido y un hogar, como compra de conveniencia.

De la característica al beneficio. Para hablar de producto con rigor se separan cuatro cosas:

- **Característica:** lo que se puede observar o medir en el producto. «Dos raciones en envases individuales.»
- **Atributo:** la característica tal como la percibe y la valora el cliente. «Viene ya repartido.»
- **Beneficio:** lo que gana el cliente gracias a ese atributo. «Nadie tiene que servir ni fregar en la oficina.»
- **Evidencia:** la prueba que permite afirmar la característica. «Ficha del kit y envases individuales.»

El mismo atributo da beneficios distintos al **hogar con poco tiempo** y a la **oficina**, donde compran varias personas: propone servicios generales, aprueba la gerencia, paga administración y come la plantilla.

Tabla 1 · Del atributo al beneficio en el K03 Comida de trabajo

(borrador de 10/02/2027)

Atributo	Beneficio para un hogar	Beneficio para una oficina	Evidencia
Plato cocinado del día	Cenar sin cocinar	Comer sin salir	Ficha y receta
Raciones individuales	No hay que repartir	Cada uno coge la suya	Envase por ración
Alérgenos en la etiqueta	Elegir con seguridad	Atender alergias	Ficha de alérgenos
Entrega de 11:30 a 13:30	No aplicable: reparto a hogares por la tarde	Comida a su hora	Registro de entregas

La promesa necesita evidencia. Proximidad, rapidez o sostenibilidad no se acreditan por ponerlas en la etiqueta ni en el nombre de la marca. Antes de prometer: ¿qué dato lo demuestra?, ¿quién lo guarda?, ¿para qué parte del producto es cierto?

Ejemplo. ¿Cuánto del K03 es «de la comarca»? Adrián pesa los componentes de un K03 de dos raciones y cruza cada uno con su albarán (tabla siguiente).

Componente del K03	Peso (g)	Origen acreditado
Verdura del plato (200) y hortaliza de la ensalada (240), de Huertas del Ribazo	440	Sí: parcela y fecha
Yogur del postre (Lácteos Pradomayor)	80	Sí: declaración del proveedor
Carne (300) y resto del plato (100)	400	No consta
Aliño de la ensalada (60) y resto del postre (120)	180	No consta
Total	**1.100**	**520 g acreditados**

Peso acreditado ÷ peso total × 100 = 520 ÷ 1.100 × 100 = **47,27 %** (580 g sin acreditar = 52,73 %). Se puede decir con prueba «ensalada con hortalizas de Huertas del Ribazo» (240 g de hortaliza más 60 g de aliño: el 80 % de la ensalada), pero no «kit de proximidad»: con el 47,27 % no hay base para afirmarlo de todo el kit (ni el 74,55 % de la actividad 3 bastaría).



ACTIVIDADES

1. Relaciona tres atributos del K01 Desayuno para compartir con su beneficio para un hogar y para una oficina, y la evidencia de cada uno. Marca qué beneficio es una suposición tuya y cómo la comprobarías.
2. Con la tabla del peso del K03, escribe dos frases para la etiqueta que se puedan probar y una que no. Explica por qué la tercera no se puede usar.
3. Itxaso propone comprar la carne del plato (300 g) a un proveedor de la comarca con documento de origen. Calcula qué porcentaje del peso del K03 quedaría acreditado y di si bastaría para escribir «kit de proximidad».

3.2 Niveles de producto y servicio

Dos ofertas solo se comparan si se compara todo lo que incluyen: producto, pedido, entrega y posventa.

Tres niveles. Un producto tiene un **beneficio básico** (la necesidad que resuelve), un **producto concreto** (contenido, cantidad, envase, marca) y unos **servicios añadidos** (pedido, entrega, factura, garantía, atención). Dos productos con el mismo contenido son ofertas distintas si cambian los servicios.

Tabla 2 · Los tres niveles del K03 para una oficina

Nivel	Qué incluye en el K03	Qué se puede medir
Beneficio básico	Comer bien en la oficina sin salir ni cocinar	Personas atendidas
Producto concreto	Plato, ensalada y postre; 2 raciones; envases individuales; alérgenos	Peso, raciones
Servicios añadidos	Pedido hasta las 20:00 del día anterior; entrega de 11:30 a 13:30; factura; recogida de cajas	Horas, incidencias

El ciclo completo del servicio. Para comparar ofertas completas, describe cuatro momentos: **preparación** (quién cocina y cuándo), **pedido** (cómo y hasta qué hora), **entrega** (dónde, en qué franja, a qué temperatura) y **posventa** (factura, envases, reclamaciones). Una oferta sin uno no es más barata: es más pequeña. Por eso el K03 que se recoge en la tienda y el que llega a Albada a las 12:00 son dos ofertas distintas con el mismo producto concreto: si un día tuvieran precios distintos, serían dos referencias.

Marketing de servicios. Buena parte de lo que vende La Despensa con los kits es servicio, y los servicios tienen cuatro rasgos:

Rasgo	Qué significa	Cómo lo compensa La Despensa
Intangibilidad	No se ve antes de comprarlo	Fotos reales, ficha completa, opiniones
Inseparabilidad	Se produce cuando se presta	Franja fija; Efrén conoce a cada cliente
Variabilidad	Cada entrega puede salir distinta	Receta escrita y lista de comprobación
Caducidad	La franja perdida no se recupera	Pedido el día anterior y capacidad máxima

Pesan tanto como el anuncio el **marketing interno** (formar a quien presta el servicio) y el **relacional** (cuidar al cliente que repite). Itxaso lo resume: «Si no cabe en la mañana, no lo prometas».

EN TU SECTOR

Taller de bicicletas: en una revisión se compara qué piezas incluye, cuánto tarda y qué garantía tiene. **Hostelería:** el menú del día incluye el servicio de mesa; el mismo plato para llevar es otra oferta.

ACTIVIDADES

4. Describe los tres niveles del K04 Cena lista para un hogar con poco tiempo. Añade una alternativa de servicio (recogida o reparto) y la condición que haría elegir una u otra.
5. Elige un rasgo de los servicios y propón una medida para controlarlo en las entregas a oficinas, con el dato que registrarías.
6. Mencía pregunta si el K03 «es lo mismo» que la comida de la cadena de supermercados. Respóndele en cinco líneas comparando los tres niveles, sin hablar de precio.

3.3 Familias y referencias

Un catálogo no es un folleto: es una base de datos que se actualiza, y cada cambio deja rastro.

Línea, familia y referencia. Una **línea** es un grupo amplio de productos (la línea de kits); una **familia** agrupa los que resuelven la misma necesidad (desayunos y meriendas, comidas, reuniones); una **referencia** es cada producto concreto con su código (K01, K02…). Tres referencias no son tres familias: el K01 y el K02 son de la misma.

La dimensión del catálogo. La **amplitud** es el número de líneas; la **longitud**, el total de referencias; la **profundidad**, las de cada familia.

Familia	Referencias	Profundidad
Desayunos y meriendas	K01, K02, K05	3
Comidas	K03, K04	2
Reuniones	K06	1

Amplitud 1 (la línea de kits, con 3 familias); longitud 6; profundidad media 6 ÷ 3 = 2. Cada referencia nueva exige ficha, escandallo y tiempo de Itxaso: ampliar no siempre es mejor.

Campos normalizados. Para filtrar, comparar y actualizar, cada campo tiene un formato fijo:

Ficha 1 · Diccionario de datos del catálogo de kits

(versión 1.0, 10/02/2027)

Campo	Formato	Ejemplo (K01)
Código (clave única) · familia	Knn sin repetir · lista cerrada	K01 · Desayunos y meriendas
Necesidad · contenido	Texto con cantidades	Desayunar en compañía · 12 piezas y bizcocho
Unidad de venta · raciones	Lista cerrada · entero	Caja de 6 raciones · 6
Alérgenos · conservación · envase	Lista de los 14 · texto	Trigo (gluten), huevo, leche · ambiente · cartón
Marca · precio sin IVA (€) · IVA	Lista · dos decimales · %	La Despensa de Nora · 18,00 · 10 %
Versión · fecha · responsable	v1.0 · dd/mm/aaaa · nombre	v1.0 · 10/02/2027 · Itxaso
Origen acreditado	Sí/No + documento	Parcial: leche (Pradomayor)

La **unidad de venta** es obligatoria: sin ella no hay precio por ración (precio sin IVA ÷ raciones). En la hoja de cálculo, la fórmula =CONTAR.SI(A:A;A2)=1 comprueba que el código no se repite y =SI(O(NO(ESNUMERO(F2));F2<=0);"FALTA UNIDAD VÁLIDA";D2/F2) impide calcular sin unidad (D, precio sin IVA; F, raciones).



Actualizar sin borrar. El catálogo recoge información de la red de venta y reparto, los clientes, la producción y los proveedores. Cada aportación se registra con **fecha, fuente, responsable y versión**; la anterior se conserva. Así se puede volver a la ficha anterior y saber quién decidió qué y cuándo.

Registro 1 · Formulario de actualización del catálogo

(aportaciones recibidas, febrero de 2027)

Fecha y fuente	Aportación	Responsable, versión y decisión
09/02 · Efrén (reparto)	«El K03 llega templado a Arenal»	Itxaso · sin versión · medir temperatura real y apartar unidades dudosas
11/02 · Mencía (cliente)	«Pedimos opción sin lactosa»	Itxaso · sin versión · estudiar variante
12/02 · Olvido (producción)	«La napolitana pasa a 70 g»	Itxaso · K01 v1.0 → v1.1 · aceptada
15/02 · Huertas del Ribazo	«Cambia la parcela del tomate»	Adrián · K03 v1.2 · origen pendiente

No todas cambian una ficha: el registro las guarda todas, con su decisión. Una petición que hoy no se acepta, como la opción sin lactosa, queda anotada para valorarla si se repite.

En la hoja de cálculo. Pestaña «Fichas» (una fila por referencia, versión vigente) y pestaña «Cambios» (una fila por aportación, que nunca se borra).

ACTIVIDADES

7. Crea en una hoja de cálculo (Google Sheets u otra) el catálogo de los seis kits con referencias, familias, características, uso, presentación, envase y marca (lo que falte, como supuesto marcado). Completa la unidad del K03 y añade el precio por ración con su fila de control.
8. Diseña el formulario de actualización del catálogo y registra cuatro aportaciones ficticias de fuentes diferentes, con fecha, fuente, responsable, versión y decisión.
9. Añade una aportación del mostrador de la tienda y explica qué información da que no dan las otras fuentes.
10. La napolitana pasa a 70 g. ¿Qué campos del K01 cambian, qué versión lleva la ficha y qué pasa con la anterior?

3.4 Marca, envase e información

El envase atrae, la marca identifica y la información protege. Son tres cosas distintas y no se prueban igual.

La marca. Una **marca** es un signo (nombre, dibujo o ambos) que distingue los productos de una empresa de los de otras: identifica el origen empresarial y concentra la confianza. Recuerda: se registra en la Oficina Española de Patentes y Marcas y el registro da el derecho exclusivo a usarla, pero **no** demuestra ninguna cualidad del producto: ni que sea sano, ni local, ni sostenible.

LA NORMA DICE

Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, art. 4: pueden ser marcas los signos apropiados para «distinguir los productos o los servicios de una empresa de los de otras empresas» y para «ser representados en el Registro de Marcas». Consulta la versión vigente.

Tipos y estrategias de marca. Por su forma, una marca es **denominativa**, **gráfica** o **mixta**; por quién la pone, **de fabricante** o **de distribuidor**. Y la empresa elige una estrategia:

Estrategia	Qué es	Para los kits de La Despensa
Paraguas	Todos los productos con la misma marca	«La Despensa de Nora» en todos: confianza del obrador
Individual	Una marca por producto o línea	Marca propia para oficinas, si se separa ese público
Segunda marca	Otra marca para otro nivel de precio	Arriesgada: confundiría al barrio
Alianza	Dos marcas en un producto	«Con hortalizas de Huertas del Ribazo», con acuerdo escrito

El envase y la presentación. El envase **identifica**, **facilita el uso** (raciones individuales), **protege** (temperatura, transporte) e **informa**. Que el envase sea compostable no hace «ecológico» el kit: esa mención es de la producción ecológica certificada.

La información obligatoria. La etiqueta lleva, entre otras menciones, la denominación, los ingredientes con los **alérgenos destacados**, la cantidad neta, la fecha, la conservación y el operador. En la web, **antes** de la compra. «Sin gluten» exige como máximo 20 mg de gluten por kilo (Reglamento de Ejecución (UE) 828/2014).

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) n.º 1169/2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor (25 de octubre de 2011): la información no inducirá a error sobre el «país de origen o lugar de procedencia» (art. 7.1); en la venta a distancia, la información obligatoria «estará disponible antes de que se realice la compra» (art. 14.1), salvo la fecha de caducidad o duración mínima, que se da en la entrega. Consulta la versión vigente.

Tres preguntas distintas. El diseño de la caja se prueba con clientes (¿atrae?); la marca, con su registro (¿podemos usarla?); «hortalizas de la comarca», con el albarán (¿es cierto?); «envase compostable», con la ficha de Envaserde. **Alegaciones ambientales:** decir «sostenible» sin poder demostrarlo ya es engaño (Ley 3/1991, de Competencia Desleal, art. 5.1), y la Directiva (UE) 2024/825 prohíbe esas afirmaciones genéricas y los sellos sin certificación (transposición hasta el 27/03/2026, aplicación desde el 27/09/2026): comprueba si España ya la ha incorporado.

ACTIVIDADES

11. Redacta la etiqueta del K03 con cada alegación y su prueba al lado. Propón una alternativa a «kit de proximidad» que se pueda probar hoy.
12. Para los kits de oficina, ¿marca paraguas o individual? Da un argumento para cada una y la condición que te haría cambiar de recomendación.
13. Unai propone un sello verde diseñado por él con la palabra «sostenible». Explica a Nora por qué no conviene y qué se puede decir del envase.

3.5 Comparación competitiva

La oferta nominalmente más barata puede ser más pequeña. Antes de comparar precios, se iguala lo que incluye cada una.

Normalizar antes de comparar. Normalizar es llevar las ofertas a la misma base: misma cantidad (una ración), mismo servicio (entrega, cocinado o crudo), mismo envase y mismo IVA. Solo entonces el **precio de referencia** (€ por ración) dice algo. Un precio con IVA se divide entre 1 + el tipo: 1,10 si tributa al 10 %, como los kits (hay básicos al 4 %, Ley 37/1992, art. 91.dos).

Documento 1 · Tres ofertas para una comida de trabajo

(ficticias; precios sin IVA, febrero de 2027)

Oferta	Lo que incluye	Precio (€)	€ por ración
K03 de La Despensa	2 raciones cocinadas, ensalada, postre; entrega en oficina	20,00	10,00
Plataforma de kits	3 recetas × 2 raciones, ingredientes crudos; envío 4,50 €	46,50	7,75
Cadena de supermercados	Plato preparado 4,50 + ensalada 2,20 + postre 1,30; sin entrega	8,00	8,00

Operaciones: plataforma, (42,00 + 4,50) ÷ 6 = 7,75 €; cadena, 8,00 €; K03, 20,00 ÷ 2 = 10,00 €. El K03 cuesta 2,00 € más por ración que la cadena (2,00 ÷ 8,00 × 100 = 25 %) y 2,25 € más que la plataforma (29,03 %). Pero la plataforma exige cocinar unos 30 minutos por receta y la cadena, que alguien vaya a comprar. La oferta nominalmente más barata tiene otro alcance: cubre otra necesidad.

Ejemplo. Un pedido real de 10 raciones. Albada necesita comida para 10 personas un jueves de cierre:

- K03: 5 kits × 20,00 = **100,00 €** sin IVA (110,00 € con el 10 % de IVA), entregados a las 12:00.
- Cadena: 10 × 8,00 = **80,00 €**, y una persona que va a comprar y vuelve.
- Plataforma: vende cajas de 6 raciones; para 10 hacen falta 2 cajas (al alza): 2 × 46,50 = **93,00 €** por 12 raciones, es decir, 93,00 ÷ 10 = 9,30 € por ración consumida, y además cocinar.

La unidad de venta de la plataforma cambia el resultado: 7,75 € es el precio por ración comprada, no por ración necesaria. Frente a la cadena hay 20,00 € de diferencia: si comprar lleva media hora, ese tiempo tendría que valer 40,00 € por hora (20,00 ÷ 0,5) para compensarla solo con la entrega. El resto son **hipótesis** (factura, puntualidad, calidad).

CLAVE · DIFERENCIA APARENTE NO ES SOBREPRECIO

Un precio más alto es sobreprecio solo con el mismo alcance. Normaliza cantidad, servicio, envase e IVA; después, explica cada diferencia con una causa comprobable.

Comparar en público. Usada en la web o en un folleto, la comparación es publicidad comparativa:

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, art. 10: la comparación pública es lícita si los productos tienen «la misma finalidad o satisfacer las mismas necesidades» y se compara de modo objetivo entre características «esenciales, pertinentes, verificables y representativas», entre ellas el precio. Consulta la versión vigente.

Precio por unidad de medida. Un producto suelto indica también su precio por kilo o litro, con IVA y en el mismo campo visual (Real Decreto 3423/2000, arts. 2-4): una ensalada suelta de 150 g (no la de la cadena) a 2,64 € con IVA diría 2,64 ÷ 0,150 = 17,60 €/kg. Un kit de productos distintos que no se venden sueltos puede quedar exento del precio por kilo (art. 3.3.b), nunca del precio de venta, que siempre se muestra con el IVA incluido.

ACTIVIDADES

14. Compara dos ofertas para una cena de 4 personas: el K04 Cena lista (28,00 € sin IVA, 4 raciones) y una caja de la plataforma de 2 recetas × 2 raciones a 31,00 € más 4,50 € de envío, sin IVA. Normaliza cantidad, servicio, envase y precio de referencia, y señala una limitación.
15. Explica dos causas posibles de que el K03 cueste 2,00 € más por ración que la comida de la cadena y cómo comprobarías cada una. Distingue la causa medible con un dato de la que solo se pregunta al cliente.
16. Unai quiere poner en la web: «Más barato que cocinar en casa». ¿Qué tendrías que comparar y documentar para que esa frase fuera lícita? ¿La pondrías?
17. Un catering ofrece a Albada un menú de oficina a 9,90 € por persona, con el 10 % de IVA incluido, con pedido mínimo de 15 menús. Llévalo a la base del Documento 1 y di qué dato te falta para compararlo con el K03 en un pedido de 10 personas.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Tres fichas antes de comparar

Caso ficticio. Miércoles 10 de febrero de 2027. Itxaso entrega el borrador de las fichas del K01, el K02 y el K03, y Nora quiere publicar en la web una tabla que compare sus precios. Te pide que compruebes antes las fichas.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. ¿Sirven las fichas para comparar y publicar? Datos: código, necesidad, contenido, unidad, raciones, alérgenos, conservación, precio sin IVA, fecha y responsable. Alcance: tres referencias, versión del 10/02/2027.

Código	Kit	Unidad de venta	Precio sin IVA (€)
K01	Desayuno para compartir	Caja de 6 raciones	18,00
K02	Merienda en familia	Caja de 4 raciones	11,00
K03	Comida de trabajo	(vacío)	20,00

Paso 2. Completar antes de calcular. Sin la unidad del K03 la fila de control marca «FALTA UNIDAD VÁLIDA». No se supone: Itxaso confirma que es una **caja de 2 raciones** y la ficha pasa a la versión 1.1.

Paso 3. Calcular con unidades. € por ración = precio sin IVA ÷ raciones.

Kit	Operación	€ por ración
K01	18,00 ÷ 6	3,00
K02	11,00 ÷ 4	2,75
K03	20,00 ÷ 2	10,00

Comprobación: 3,00 × 6 = 18,00; 2,75 × 4 = 11,00; 10,00 × 2 = 20,00.

Paso 4. Familias y referencias. Son **tres referencias, pero no tres familias**: K01 y K02 son de desayunos y meriendas; el K03, de comidas.

Paso 5. Qué permite concluir y qué no. En desayunos y meriendas, el K02 sale más barato por ración que el K01 (2,75 frente a 3,00 €), aunque no son equivalentes. Comparar el K03 con el K01 por ración no tiene sentido. La web solo compara dentro de cada familia, con la unidad escrita.

RESULTADO

Antes de comparar precios hay que **completar la unidad de venta**: el K03 es una caja de 2 raciones (ficha v1.1). Precios por ración: K01 **3,00 €**, K02 **2,75 €** y K03 **10,00 €**, sin IVA. **Tres referencias no equivalen a tres familias**: la comparación se hace dentro de cada familia.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se podía calcular el precio por ración del K03? b) ¿Qué familia tiene profundidad 3? c) ¿Es el K03 «el kit más caro» del catálogo?

PRÁCTICA

Dos revisiones que no son comparables

Txema quiere publicar en el mostrador de Ruedalia los precios de sus dos revisiones y ha oído a un cliente decir que «la completa es un abuso». Ousmane le pasa los datos del servicio:

- **Revisión básica:** 30 € sin IVA por revisión; mano de obra (ajuste de frenos y cambios, presión y engrase); no incluye piezas ni materiales.
- **Revisión completa:** 50 € sin IVA por revisión; incluye los materiales (cables, zapatas y lubricante) y unos 20 minutos más de ajuste.
- Esos materiales, comprados aparte, le cuestan al cliente **14 €** sin IVA.
- Precios de enero de 2027; IVA de los servicios del taller, 21 %.

Encargo. 1) Normaliza el alcance de las dos revisiones: separa el servicio del material y lleva las dos ofertas a la misma base. 2) Calcula en una hoja de cálculo (Google Sheets u otra) el precio de cada revisión con el mismo alcance, la diferencia en euros y en porcentaje, con las fórmulas visibles y una fila de control que compruebe que las partes suman el precio. 3) Explica qué paga el cliente con la diferencia. 4) Decide qué cartel propondrías a Txema y escribe sus límites.

Plantilla · Dos revisiones con el mismo alcance

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Lista de cotejo

☐ Todos los importes sin IVA y por revisión.
☐ El servicio y el material, separados.
☐ La fila de control cuadra.
☐ La decisión dice qué no se puede concluir.

LECTURA Y DEBATE

Lo de cerca



Relato ficticio. Jueves 11 de febrero de 2027, a primera hora. Nora llega con una muestra de etiqueta recién impresa: «Kits de proximidad · La Despensa de Nora». La deja sobre la mesa de acero de la zona de kits. «Así de claro. Es lo que somos.»

Adrián no contesta enseguida. Tiene la carpeta de albaranes de enero y una lista de los componentes de los seis kits, con verde en lo que tiene documento de origen: verduras y hortalizas de Huertas del Ribazo, leche y yogur de Lácteos Pradomayor. El resto está en blanco: harina, carne, aceite, azúcar, huevos. «De los huevos sé que la granja está cerca», dice, «pero el albarán no lo pone.»

Nora coge la lista. Ve más blanco que verde. «Pero los clientes saben que compramos aquí al lado.» Itxaso, que está pesando ensaladas, levanta la vista: «Los de siempre lo saben. Los de la web no nos conocen, y la etiqueta tiene que valer para ellos».

Nora guarda la muestra en el cajón, sin tirarla. «Esta etiqueta no sale el lunes. ¿Qué podemos poner hoy que sea verdad?» Adrián señala las filas verdes. Esa tarde, Nora pide a Granja Valdecastro y a Molinos Peñarrubia que indiquen el origen en sus albaranes.

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del caso necesita una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender sin ocultar la incertidumbre.

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA si pueden poner en la web que los kits son sostenibles y de proximidad, ahora que la marca «La Despensa de Nora» está registrada. La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«Sí. Una marca registrada demuestra que todos sus productos son sostenibles, porque la oficina de marcas revisa la empresa antes de concederla. Además, basta con poner "de proximidad" en la marca para poder usarlo en todos los kits, y el envase compostable convierte el kit en ecológico. Podéis usar las tres alegaciones en la web y en las etiquetas sin más trámites.»

Tu tarea. Localiza los tres errores, contrasta cada uno con lo que has aprendido en la unidad (qué prueba el registro de una marca, qué exige una alegación de origen y qué significa «ecológico») y escribe la respuesta corregida, con su límite. Conserva el documento o la norma que justifica cada corrección.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

18. Resume una distinción decisiva de la unidad (atributo y beneficio, familia y referencia, o precio y precio de referencia) y aplícala al caso resuelto.
19. ¿Qué diferencia hay entre registrar una marca y probar una alegación? Pon un ejemplo con la etiqueta del K03.
20. ¿Qué cuatro datos acompañan a cada cambio del catálogo y por qué no se borra la versión anterior?

Aplica

21. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición relevante: los materiales, comprados aparte, cuestan ahora 18 € sin IVA. Señala qué resultado cambia y cuál se mantiene.
22. Albada pide para una reunión de 16 personas un K06 Bandeja de reunión (10 raciones, 45,00 € sin IVA) y un K01 Desayuno para compartir. Calcula el importe sin IVA y el precio por ración del pedido y compáralo con cuatro K02. ¿Son comparables? Justifica.
23. Rehaz la ficha del K05 Merienda sin gluten con todos los campos del diccionario de datos (lo que no conste, como supuesto) y explica qué prueba necesita la mención «sin gluten».

Investiga

24. Localiza una fuente primaria o documentación técnica pertinente para la comparación competitiva (por ejemplo, el art. 10 de la Ley 3/1991 en el BOE). Registra la fecha de consulta, el ámbito, la afirmación que sustenta y una limitación.
25. Busca en la web de la Oficina Española de Patentes y Marcas qué son la marca colectiva y la de garantía, y si alguna serviría para acreditar el origen.

TU PLAN AVANZA · PASO 3 · CATÁLOGO COMPARADO

Para tu empresa simulada, construye la base de catálogo de al menos cuatro productos o servicios con el diccionario de datos de la unidad (clave única, familia, referencia, unidad de venta, precio sin IVA, fecha, versión y responsable), un formulario de actualización con tres aportaciones de fuentes distintas y la comparación normalizada de un producto con dos competidores.

Entregable: P03_v1, con la hoja de cálculo (fórmulas visibles y fila de control) y una página de conclusiones.

Evidencia: fuente y fecha de cada precio de la competencia; prueba de cada alegación que uses.

Decisión: qué producto mantienes en el catálogo tal como está y cuál completas o corriges, con su motivo.

Responsable y revisión: quién actualiza el catálogo y en qué fecha se revisa.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: catálogo de kits v1 (borrador)

Documento ficticio, borrador de la hoja de catálogo preparado el martes 9 de febrero de 2027 para la web. Contiene **al menos cinco errores**.

Código	Kit y familia	Unidad · alérgenos · alegación	Precio (€)
K01	Desayuno para compartir · Desayunos y meriendas	Caja de 6 raciones · alérgenos: (vacío)	18,00
K02	Merienda en familia · Desayunos y meriendas	Caja de 4 raciones · gluten, huevo, leche	12,10
K03	Comida de trabajo · Comidas	(vacío) · ver etiqueta · «kit de proximidad»	20,00
K01	Cena lista · Comidas	Caja de 4 raciones · gluten, leche, apio	28,00
K05	Merienda sin gluten · Desayunos y meriendas	Caja de 4 raciones · «sin gluten»	13,50
K06	Bandeja de reunión · Reuniones	Bandeja de 10 raciones · gluten, huevo, leche	45,00

Notas del borrador: «Precios sin IVA. Todos nuestros kits son de proximidad. Versión 1, sin responsable asignado».

Encargo. Señala al menos cinco errores, explica por qué cada uno es un error con lo que has aprendido en la unidad y escribe la corrección. Después reescribe el documento para que se pueda publicar: clave única, unidad definida, alegación acreditada o retirada, los alérgenos que consten (con «pendiente de ficha» donde no se conozcan, sin inventarlos) y precios sin IVA; añade para la web el precio final con IVA.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. «Raciones individuales» en el K03 es...
a) un beneficio para la oficina.
b) un atributo que se comprueba en la ficha.
c) una alegación ambiental.

2. El beneficio básico del K03 para una oficina es...
a) comer bien sin salir ni cocinar.
b) la caja isotérmica.
c) la factura a la empresa.

3. En el catálogo de La Despensa, la familia de desayunos y meriendas tiene una profundidad de...
a) 6.
b) 3.
c) 2.

4. La clave única de un catálogo sirve para...
a) que ninguna referencia comparta código.
b) agrupar los kits por familias.
c) calcular el IVA.

5. Si Olvido cambia el peso de la napolitana, la ficha del K01...
a) se sobrescribe sin dejar rastro.
b) pasa a una versión nueva y se conserva la anterior.
c) no cambia.

6. El precio por ración del K03, con la unidad completada, es...
a) 20,00 €.
b) 6,67 €.
c) 10,00 €.

7. Básica de 30 € y completa de 50 € con materiales de 14 €: con el mismo alcance se comparan...
a) 44 € frente a 50 €.
b) 30 € frente a 50 €.
c) 30 € frente a 36 €.

8. Que la marca «La Despensa de Nora» esté registrada demuestra que...
a) sus kits son sostenibles.
b) su titular puede impedir usos no autorizados dentro del ámbito del registro.
c) sus productos son de la comarca.

9. En el borrador del catálogo, el precio del K02 de 12,10 € es un error porque...
a) lleva el IVA y los demás no.
b) es demasiado alto.
c) el K02 no existe.

10. Para revisar la comparación del P03 con un competidor, el dato que más podría cambiarla es...
a) el color de su envase.
b) lo que incluye su oferta: raciones, servicio y envío.
c) el nombre de su marca.

Ya sé...

- ☐ explicar las distinciones de los cinco apartados: atributo y beneficio, niveles de producto, familia y referencia, marca y alegación, precio y precio de referencia.
- ☐ completar una ficha y calcular el precio por ración con su comprobación.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como un taller de bicicletas.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada en una etiqueta o en una respuesta de IA.
- ☐ entregar un catálogo comparado con su versión, su fuente y su responsable.



UNIDAD 4

Cartera y ciclo de vida

Bloque 2 · Producto y cartera

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Leer una serie de ventas para asignar una fase del ciclo de vida con evidencias.
- Calcular la participación relativa y separarla de la cuota y del crecimiento.
- Situar líneas en la matriz BCG con umbrales declarados y probar su sensibilidad.
- Distinguir la imagen percibida del posicionamiento buscado.
- Decidir mantener, adaptar, ampliar o retirar con evidencia, coste, responsable y fecha.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 22 de febrero de 2027. En la vitrina del obrador, los bizcochos de Olvido comparten espacio con las primeras cajas de kits. Unai llega con una propuesta: «Los bizcochos apenas crecen. Quitemos la línea y usemos la vitrina y las horas del obrador para los kits de oficina, que es lo que sube».

Olvido no lo ve así: «Crecen poco, pero los piden siempre. Hay vecinos que vienen cada semana por el bizcocho y se llevan media compra». Nora no quiere decidir por intuición. Te pide un análisis de la cartera con dos líneas: los kits de comida de trabajo para oficinas y los bizcochos del obrador. Adrián te pasará las ventas y los datos de la tarjeta de cliente.

Las cifras de esta unidad son un escenario propio, independiente de otras unidades. El viernes 05/03 entregas a Nora la decisión de cartera (LD-P04).

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora y qué datos necesita antes de retirar una línea?
2. «Apenas crecen»: ¿lo sabes o lo supones? ¿Comparado con qué?
3. ¿Qué prueba te haría cambiar tu primera opinión sobre los bizcochos?
4. ¿Puede una línea que vende poco ser importante para la tienda?



Ciclo de vida

4.1



Participación relativa

4.2



Matriz BCG

4.3



Imagen

4.4



Decisiones

4.5

4.1 Ciclo de vida y evidencias

Una fase del ciclo de vida es una hipótesis que se defiende con datos, no una etiqueta que se pone mirando un mes.

Las cuatro fases. Recuerda: el **ciclo de vida** describe cómo evolucionan las ventas de un producto desde que se lanza hasta que se retira: **introducción**, **crecimiento**, **madurez** y **declive**. La fase no se ve, se deduce de varias evidencias, y cada fase sugiere decisiones distintas.

Fase	Evidencias que la apoyan	Qué suele hacer la empresa
Introducción	Ventas bajas que suben despacio; pocos clientes que repiten	Dar a conocer, probar y corregir
Crecimiento	Ventas que suben deprisa; llegan competidores	Ampliar capacidad y distribución
Madurez	Ventas estables; mercado que ya no crece; precios ajustados	Defender, diferenciar, cuidar la clientela
Declive	Caída sostenida varios periodos y en el mercado	Reducir, reposicionar o retirar

Serie, estacionalidad y tendencia. Una **serie de ventas** es la lista de ventas de periodos consecutivos (unidades al mes). La **tendencia** es la dirección de fondo; la **estacionalidad**, la subida o bajada que se repite cada año en las mismas fechas (agosto, Navidad). Para no confundirlas: compara el mismo mes de dos años (**variación interanual**), mira varios meses seguidos y comprueba qué hizo el mercado en ese tiempo.

Cómo leer una serie en cuatro pasos

- **Mira la forma completa:** doce meses en un gráfico de líneas.
- **Compara trimestres:** suma los tres primeros y los tres últimos meses; se suavizan los meses raros.
- **Busca el mismo mes del año anterior:** separa lo que es temporada de lo que es un cambio de fondo.
- **Contrasta con el mercado:** si caes tú y cae el mercado, puede ser la fase; si solo caes tú, es un problema de la empresa.

Documento 1 · Tres series simuladas

(unidades al mes, de marzo de 2026 a febrero de 2027; ejercicio de lectura; S3 = bizcochos, línea B)

Serie	Mar · Abr · May · Jun · Jul · Ago	Sep · Oct · Nov · Dic · Ene · Feb	Último trimestre frente al primero
S1	8 · 9 · 11 · 10 · 12 · 13	12 · 15 · 16 · 18 · 19 · 21	28 → 58 (+107,14 %)
S2	60 · 66 · 75 · 84 · 96 · 104	120 · 135 · 150 · 168 · 186 · 205	201 → 559 (+178,11 %)
S3	310 · 305 · 298 · 302 · 296 · 180	300 · 304 · 299 · 301 · 297 · 302	913 → 900 (−1,42 %)

Ejemplo. ¿Está S3 en declive? Entre julio y agosto, S3 cae de 296 a 180 unidades: (180 − 296) ÷ 296 × 100 = −39,19 %. Mirado solo, parece un hundimiento. Pero en septiembre vuelve a 300, el resto de meses están entre 296 y 310 (media sin agosto: 3.314 ÷ 11 = 301,27) y en agosto de 2025 vendió 182: (180 − 182) ÷ 182 × 100 = −1,10 % interanual. Es **estacionalidad** (vacaciones), no declive. La fase más razonable es **madurez**, y queda una comprobación: si el mercado también está estable.



CLAVE · UN DATO NO PRUEBA UNA FASE

Una caída puntual por estacionalidad no demuestra un declive estructural. Para hablar de declive hacen falta varios periodos seguidos de caída, frente al mismo periodo del año anterior y con el mercado también a la baja.

EN TU SECTOR

En comercio de alimentación casi todo tiene temporada: helados en verano, turrón en diciembre, menús en los días laborables. Un buen responsable anota cada año los meses altos y bajos de cada familia de productos, y así no confunde una temporada con un cambio de ciclo.

ACTIVIDADES

1. Traza en una hoja de cálculo (Google Sheets u otra) las tres series del Documento 1 con un gráfico de líneas e identifica qué evidencias apoyarían introducción, crecimiento, madurez o declive en cada una.
2. Asigna una fase a S1 y otra a S2 y justifica cada una con dos evidencias de la serie. ¿Qué dato que no está en la tabla podría hacerte cambiar de fase?
3. Inventa los cuatro meses siguientes de S3 para que un analista sí pudiera hablar de declive, y explica qué más tendría que comprobar.

4.2 Crecimiento y participación relativa

Tres números distintos que se confunden a menudo: lo que crece el mercado, la parte que tienes y cuánto vendes frente a tu rival.

Tres medidas que no son lo mismo

- **Crecimiento del mercado:** cuánto varían las ventas de todo el mercado, en %: (mercado final − mercado inicial) ÷ mercado inicial × 100.
- **Cuota absoluta:** la parte del mercado que vende la empresa, en %: ventas propias ÷ ventas del mercado × 100, con la misma categoría, territorio, periodo y unidad.
- **Participación relativa:** ventas propias ÷ ventas del **competidor de referencia** (el principal; si la empresa es la líder, el segundo). Es un **ratio sin unidad** (0,5; 1,5): ni porcentaje ni puntos.

Recuerda: la matriz BCG que conoces usa la «cuota relativa», que es lo mismo que aquí llamamos participación relativa.

Tabla 1 · Las dos líneas de La Despensa

(medias mensuales en unidades; mercado: media mensual del trimestre del año anterior → del último)

Línea	Propias / competidor de referencia	Mercado (media mensual, trim. ant. → último)	Cuota absoluta
A · Kits de comida de trabajo	120 / 240 (Cocinas Brañas)	1.500 → 1.620 (+8 %)	7,41 %
B · Bizcochos del obrador	300 / 200 (panadería artesana)	1.200 → 1.224 (+2 %)	24,51 %

Operaciones. Participación relativa: A, 120 ÷ 240 = **0,5**; B, 300 ÷ 200 = **1,5**. Crecimiento: A, (1.620 − 1.500) ÷ 1.500 × 100 = 8 %; B, (1.224 − 1.200) ÷ 1.200 × 100 = 2 %. Cuota: A, 120 ÷ 1.620 × 100 = 7,41 %; B, 300 ÷ 1.224 × 100 = 24,51 %. Comprobación: la participación relativa es también el cociente de las cuotas (7,41 ÷ 14,81 ≈ 0,50). Si Cocinas Brañas vendiera solo 120 kits, A tendría participación 1 sin vender un kit más, y, con el mismo mercado, su cuota seguiría en el 7,41 %.

Lo que dice cada medida. A tiene poca cuota (7,41 %) y vende la mitad que Cocinas Brañas, en un mercado que crece; B tiene casi una cuarta parte de su mercado y vende 1,5 veces lo que su rival. Una cuota del 24,51 % no dice si eres líder. La participación relativa sí lo dice, porque mide la fuerza frente a quien de verdad compite contigo; por eso la BCG la usa en lugar de la cuota.

Ventas propias frente al mercado. Un año antes, B vendía 306 bizcochos al mes de un mercado de 1.200 (cuota 25,50 %). Sus ventas han bajado un 1,96 % mientras el mercado subía un 2 %: la cuota ha caído 25,50 − 24,51 = **0,99 puntos porcentuales**. B sigue siendo líder, pero pierde terreno: es una señal que hay que vigilar, no un motivo para retirarla.

De dónde salen los datos del mercado. Las ventas propias están en la caja; las del mercado, no. Se estiman con fuentes externas (asociaciones, estadísticas públicas, informes de distribución), con observación (contar clientes en la tienda rival) o con datos de proveedores. El informe indica la fuente de cada cifra de mercado y la trata como una estimación.

CLAVE · RATIO, PORCENTAJE Y PUNTOS

Participación relativa 0,5 (ratio). Cuota 7,41 % (porcentaje). Variación de cuota −0,99 p. p. (puntos porcentuales). Escribir «participación del 50 %» o «50 puntos» es un error de unidad.

ACTIVIDADES

4. Calcula la participación relativa de A y B y sitúalas en la matriz BCG (crecimiento 5 % y participación 1); contrasta el resultado con la cuota absoluta de cada línea.
5. Si la panadería artesana vendiera 280 bizcochos al mes con el mismo mercado, ¿cuál sería la participación relativa de B? ¿Cambia su posición? ¿Y su cuota?
6. Explica a Unai, con los datos de B, por qué «crece poco» no es lo mismo que «pierde cuota», y qué dato del año anterior lo demuestra.

4.3 Matriz BCG y límites

La matriz ordena la cartera en cuatro casillas. Las casillas ayudan a pensar; no deciden.

Cómo se construye. La **matriz BCG** (de crecimiento-participación) sitúa cada línea según dos ejes: el **crecimiento del mercado** (eje vertical, %) y la **participación relativa** (eje horizontal, ratio). Para clasificar hay que **declarar los umbrales** antes de mirar los resultados: en este libro, **5 %** de crecimiento y participación relativa **1**. Cada línea se sitúa con datos del mismo periodo (aquí, el último trimestre) y con su propio mercado y su propio competidor de referencia (Cocinas Brañas para A, la panadería artesana para B), como en la tabla 1.

Tabla 2 · Matriz BCG de La Despensa

(umbrales: crecimiento 5 %, participación relativa 1)

Crecimiento del mercado	Participación relativa menor que 1	Participación relativa 1 o más
5 % o más (alto)	**Interrogante:** A (0,5; 8 %)	**Estrella**
Menos del 5 % (bajo)	**Perro**	**Vaca:** B (1,5; 2 %)

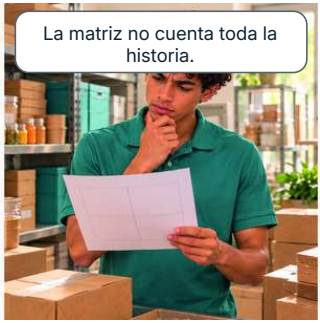
Las cuatro casillas. Estrella: líder en un mercado que crece; necesita inversión para seguir. **Interrogante**: poca participación en un mercado que crece; o se invierte para ganar posición o se abandona. **Vaca**: líder en un mercado maduro; suele generar más dinero del que consume. **Perro**: poca participación en un mercado que no crece; se revisa si aporta algo más. Los nombres son metáforas: un perro puede ser imprescindible para el resto de la cartera, y una vaca necesita cuidados para seguir dando.

Trayectoria y equilibrio. Un producto con éxito suele recorrer la matriz: entra como interrogante, pasa a estrella si gana posición mientras el mercado crece y se convierte en vaca cuando el mercado madura. El dinero que dejan las vacas financia a interrogantes y estrellas; por eso se habla de **cartera equilibrada**. Una cartera solo de vacas no tiene relevo; una solo de interrogantes no tiene con qué pagarlos. Y si el mercado madura antes de que el producto lidere, el interrogante acaba en perro. En La Despensa, A (interrogante) necesita tiempo y dinero para ganar posición, y B (vaca) aporta el margen que puede financiarlo: leer la cartera como un conjunto, y no casilla a casilla, evita retirar la línea que sostiene a las demás.

El umbral es una convención. El corte de crecimiento lo fija quien analiza. En grado medio usaste el 10 %: con él, A (8 %) sería **perro** y no interrogante; B seguiría siendo vaca. A solo es interrogante mientras el corte sea del 8 % o menor. Lo mismo pasa con el corte de participación: hay analistas que piden 1,5 para hablar de un liderazgo claro; con él, B seguiría siendo vaca, pero justo en el límite. Por eso el informe dice siempre qué umbral usa y qué pasaría con otro (**sensibilidad**).

Cómo se dibuja. En la hoja de cálculo, cada línea es un punto de un gráfico de dispersión: participación relativa en el eje horizontal y crecimiento del mercado en el vertical. Se trazan las dos líneas de umbral (1 y 5 %) y, si se quiere, el tamaño de cada burbuja indica las ventas en euros. En el modelo clásico el eje horizontal va al revés; aquí se usa el orden natural.







Lo que la matriz no ve. La BCG mira volumen y crecimiento. No recoge por sí sola:

Límite	En el caso de La Despensa
Margen	B deja 3,80 € por bizcocho (precio 6,50 – coste variable 2,70) y 1.140,00 € al mes; A, 6,40 € por kit y 768,00 €
Sinergias	El bizcocho de yogur va dentro del K01 y del K02: retirar B rompe dos kits
Fidelidad	180 de los 300 bizcochos al mes los compran con tarjeta (60 % de las unidades)
Respuesta competitiva	Si sale B, la panadería artesana podría captar parte de sus ventas
Tendencia	Usa el crecimiento de un solo año: el 2 % de B puede ser un año flojo o el principio de un cambio

Además, la casilla depende de cómo se defina el **mercado**: si el de A fuera «comida de empresa del polígono» y no «kits del barrio y el polígono», cambiarían el crecimiento y el rival de referencia.

ACTIVIDADES

7. Construye la matriz de la Tabla 2 en la hoja de cálculo (gráfico de dispersión con dos líneas de umbral) y añade una fila de control que clasifique cada línea con una fórmula SI.
8. Rehaz la clasificación de A y B con un corte del 10 % y explica a Nora qué cambia y qué no.
9. Escribe tres frases para Unai sobre la línea B: qué dice la matriz, qué no dice y qué dato añadirías antes de decidir.

4.4 Posicionamiento e imagen

Lo que quieres que piensen de ti y lo que de verdad piensan no siempre coinciden. Una decisión de cartera puede acercarlos o alejarlos.

Dos conceptos. La **imagen percibida** es lo que los clientes asocian hoy con la tienda o la marca; se mide preguntando u observando. El **posicionamiento buscado** es el lugar que la empresa quiere ocupar en la mente de su público frente a los competidores. Recuerda: en la unidad 2 dibujaste el mapa de posicionamiento; aquí se usa para decidir sobre productos. Cuando imagen y posicionamiento están lejos, hay tres salidas: cambiar el producto, cambiar la comunicación o revisar el posicionamiento buscado.

Cómo preparar una encuesta breve. Antes de preguntar se deja por escrito la **ficha técnica**: a quién se pregunta, cuántas respuestas se buscan, dónde y qué días, cómo se elige a quién preguntar y quién la hace. La ficha marca hasta dónde se puede generalizar: 60 clientes de mostrador en cuatro días laborables describen a esos clientes, no al barrio. Las preguntas se prueban antes con dos o tres personas para detectar las que no se entienden.

Documento 2 · Encuesta en el mostrador

(60 respuestas, del martes 23 al viernes 26/02/2027; ficticia; cada persona podía elegir varias respuestas)

¿Qué asocias con La Despensa?	Respuestas	% de las 60
Obrador propio, hecho aquí	47	78,33 %
Productos de la comarca	27	45,00 %
Comida para la oficina	7	11,67 %
Precio bajo	6	10,00 %

Como cada persona elige varias respuestas, los porcentajes no suman 100 (87 menciones de 60 personas). Y la encuesta es de clientes de la tienda: no dice qué piensan las oficinas que aún no compran. Además, 60 respuestas sirven para orientar una decisión, no para comparar grupos pequeños (por edad o por calle).

Imagen y decisión. El posicionamiento buscado para los kits es «la comida casera del obrador del barrio, para hogares con poco tiempo y oficinas cercanas». La imagen actual se apoya en el obrador (78,33 %) y apenas en la comida para oficinas (11,67 %). Retirar los bizcochos debilitaría justo el rasgo que más se asocia con La Despensa y que da credibilidad a los kits.

Ejemplo. El tique con bizcocho. Adrián cruza la tarjeta de cliente: el tique medio con bizcocho es de 21,30 € sin IVA y el tique sin bizcocho, de 12,60 €. La diferencia no es 8,70 €, porque el primer tique incluye el bizcocho (6,50 €): el resto de la compra suma 21,30 − 6,50 = 14,80 €, 2,20 € más que un tique sin bizcocho (+17,46 %). Con 300 tiques al mes (supuesto: un bizcocho por tique), serían 660,00 € de otras compras asociadas. Es una **asociación**, no una causa probada: puede que quien compra bizcocho ya hiciera compras grandes.

El informe de producto. Una recomendación de cartera tiene que poder leerse sola: objeto y periodo, datos con su fuente, imagen percibida, posicionamiento buscado, opciones, alternativa descartada, decisión propuesta y seguimiento.

ACTIVIDADES

10. Redacta una recomendación de cartera de media página que distinga imagen percibida y posicionamiento buscado, con la prueba disponible, una alternativa descartada y una propuesta de seguimiento.
11. ¿Qué pregunta añadirías a la encuesta para saber si los kits encajan con la imagen de la tienda? ¿A quién se la harías, además de a los clientes del mostrador?

4.5 Decisiones de cartera

Mantener, adaptar, ampliar o retirar: cuatro opciones, y cada una con su coste, su responsable y su fecha de revisión.

Las opciones. Para cada línea se comparan cuatro decisiones: **mantener** (seguir igual y vigilar), **adaptar** (cambiar formato, receta, precio o canal), **ampliar** (más referencias, más capacidad, nuevos clientes) y **retirar** (dejar de vender, a veces de forma escalonada). Ninguna se toma porque lo diga una casilla: se toma con evidencia, coste, responsable y fecha.

Estrategia según fase y cliente. En introducción y crecimiento se invierte para darse a conocer y ganar posición; en madurez se defiende la clientela y se diferencia; en declive se reduce o se reposiciona. Pero el cliente manda: a un vecino que compra bizcocho cada semana le afecta más retirarlo que a una oficina que aún no conoce los kits.

Nuevos productos y diversificación. Ampliar puede significar crear un producto. El proceso tiene etapas: ideas, filtro, concepto, análisis económico, desarrollo, **prueba de mercado** y lanzamiento. Y según qué cambie, la empresa hace **penetración** (más de lo mismo al mismo cliente), **desarrollo de producto** (producto nuevo para su cliente), **desarrollo de mercado** (su producto a clientes nuevos) o **diversificación** (producto nuevo para clientes nuevos). Los kits de oficina son, para La Despensa, una diversificación: más riesgo y más necesidad de prueba.

Tabla 3 · Propuesta de decisiones

(borrador del equipo, 04/03/2027)

Línea	Decisión y evidencia	Coste	Responsable y revisión
A · Kits de oficina	Ampliar con prueba: 4 semanas (30/03-26/04) con Albada y Cardo; 0,5 frente a Brañas en mercado +8 %	136,00 € (10 kits de muestra a 13,60 €)	Itxaso · 30/04/2027
B · Bizcochos	Mantener y adaptar: porción individual para el K06; líder (1,5), 60 % con tarjeta, en el K01 y el K02	Coste pendiente de escandallo	Olvido · 30/04/2027

Cómo se hace el seguimiento. Cada decisión lleva indicadores fijados antes de empezar, con su valor de partida y el resultado que se considerará un éxito. Para la prueba de A: kits pedidos por semana, oficinas que repiten, valoración de cada entrega y minutos de trabajo por mañana. Para B: ventas mensuales, cuota frente al año anterior y ventas de la porción individual en el K06. El 30/04/2027 se comparan los datos con lo previsto y se decide si seguir, ajustar o parar. Los datos se anotan cada semana en la misma hoja de cálculo, para no depender de la memoria ni de impresiones.

Retirar también se planifica. Si una línea se retira, se hace por pasos: avisar a los clientes habituales y ofrecerles una alternativa, agotar existencias y materias primas, revisar los kits en los que entra y anotar el motivo. Una retirada brusca puede costar clientes que también compraban otras cosas. En La Despensa, retirar B obligaría además a rehacer el K01 y el K02, que llevan bizcocho de yogur, y a explicar el cambio a los titulares de la tarjeta.

CLAVE · UNA DECISIÓN COMPLETA

Dice qué se hace, con qué evidencia, cuánto cuesta, quién la lleva, cuándo se revisa y qué resultado se considerará un éxito.

PARA SABER MÁS

La matriz de Ansoff ordena las cuatro estrategias de crecimiento (penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación) según si el producto y el mercado son actuales o nuevos. Busca un ejemplo de cada una en tu entorno.

ACTIVIDADES

12. Propón mantener, adaptar o retirar cada línea (A y B) y explica su efecto sobre el cliente objetivo de cada una.
13. Itxaso avisa de que la prueba de A ocupa 40 minutos más por mañana. ¿Cambia eso la decisión? ¿Qué dato le pedirías antes de responder?
14. Clasifica como penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado o diversificación: a) vender bizcochos a las cafeterías del polígono; b) un bizcocho nuevo de zanahoria para los clientes de siempre; c) una tarjeta de descuento para que los vecinos compren más bizcochos.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Dos líneas en la matriz BCG

Caso ficticio. Miércoles 3 de marzo de 2027. Con los datos de Adrián, preparas para Nora la parte de cálculo de la decisión de cartera.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Hay que decidir qué hacer con dos líneas. Datos: ventas medias mensuales del último trimestre, en unidades, de La Despensa y de su principal competidor en cada mercado, y crecimiento del mercado en un año. Umbrales declarados: crecimiento 5 % y participación relativa 1.

Línea	Propias	Competidor	Crecimiento del mercado
A · Kits de oficina	120	240 (Cocinas Brañas)	8 %
B · Bizcochos	300	200 (panadería artesana)	2 %

Paso 2. Calcular la participación relativa. A: 120 ÷ 240 = **0,5**. B: 300 ÷ 200 = **1,5**. Comprobación: 0,5 × 240 = 120; 1,5 × 200 = 300. Son ratios: A vende la mitad que su rival; B, una vez y media.

Paso 3. Clasificar con los umbrales. A: 8 % ≥ 5 % y 0,5 < 1 → **interrogante**. B: 2 % < 5 % y 1,5 ≥ 1 → **vaca**.

Paso 4. Contrastar con la cuota absoluta. Las cuotas son 7,41 % (A) y 24,51 % (B). Que B tenga el 24,51 % no la hace líder por sí solo; lo es porque vende más que su principal competidor (1,5). No se confunde la participación relativa con la cuota.

Paso 5. Sensibilidad y alcance. Con el corte del 10 %, A sería perro y B seguiría vaca: la clasificación de A depende del umbral. La matriz no dice nada de margen, fidelidad individual ni sinergias, que pesan a favor de B (1.140,00 € de contribución al mes, 60 % de unidades con tarjeta, dentro del K01 y del K02).

Paso 6. Dejar la propuesta abierta a revisión. Con estos datos se propone probar A durante cuatro semanas (del martes 30/03 al lunes 26/04/2027) y mantener B adaptando su formato (Tabla 3), con revisión el 30/04/2027. Si la prueba no alcanza lo previsto, se reconsidera A con los nuevos datos.

RESULTADO

Participación relativa: **A 0,5** y **B 1,5**. Con umbrales del 5 % y 1, **A es interrogante y B es vaca** bajo los umbrales elegidos (con el 10 %, A sería perro). La participación relativa no es la cuota absoluta (7,41 % y 24,51 %). La casilla no decide: Nora necesita además margen, fidelidad y estrategia.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué se divide entre 240 y no entre el mercado de A? b) ¿Qué umbral de crecimiento haría que A fuera perro? c) ¿Qué tres datos fuera de la matriz defienden la línea B?

PRÁCTICA

La cartera de servicios de Ruedalia

Txema quiere saber dónde poner el esfuerzo de Ousmane este año. Ruedalia tiene dos líneas de servicio, con estos datos medios del último trimestre:

- **C · Revisiones básicas para particulares:** 80 revisiones al mes; el líder del mercado (una tienda de deportes) hace 100; el mercado crece un **1 %** en un año.
- **D · Bicicletas en contrato de mantenimiento de empresa:** 150 bicicletas con contrato activo de media; su principal competidor, 100 de media; Ruedalia es la líder de ese mercado, que crece un **9 %**.
- Umbrales: crecimiento del mercado 5 % y participación relativa 1.

Encargo. 1) Calcula la participación relativa de C y D en una hoja de cálculo (Google Sheets u otra), con las fórmulas visibles y una fila de control que compruebe cada ratio. 2) Clasifica cada línea en la matriz BCG con los umbrales declarados. 3) Repite la clasificación con un corte de crecimiento del 10 %. 4) Escribe qué otros datos necesitaría Txema antes de decidir y propón una decisión provisional para cada línea.

Plantilla · La cartera de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Lista de cotejo

☐ Ratios sin % ni puntos.
☐ Umbrales escritos antes de clasificar.
☐ Sensibilidad con el 10 %.
☐ La decisión dice qué datos faltan.

LECTURA Y DEBATE

Lo que piden siempre



Relato ficticio. Jueves 25 de febrero de 2027, a las ocho y media. Olvido saca del horno la primera bandeja de bizcochos de yogur y, sin mirar la hoja de pedidos, empieza a apartar unos cuantos. «Este, para la señora del tercero, que viene los martes y los jueves. Estos dos, para los de la farmacia. Y este, para el que trae al nieto.»

Adrián la escucha con la hoja de la tarjeta de cliente abierta en la tableta. Unai había dicho que la línea «no crece», y es verdad: este trimestre se venden menos bizcochos que hace un año. Pero Adrián cruza los datos y ve otra cosa: seis de cada diez bizcochos se los llevan titulares de la tarjeta, y quien compra bizcocho llena más la cesta.

A media mañana se lo cuentan a Nora. Unai insiste: «Los kits de oficina dejan más por unidad». Nora asiente y pregunta: «¿Y por mes? ¿Y qué pasa con el K01 y el K02 si no hay bizcocho?». Nadie tiene la cifra del margen de cada línea a mano. Nora aparca la decisión hasta el jueves siguiente y pide la contribución mensual de las dos líneas y un recuento de cuántos clientes de la tarjeta compran bizcocho al menos dos veces al mes.

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del caso necesita una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender sin ocultar la incertidumbre.

APRENDE CON LA IA

Unai pide a un asistente de IA que interprete los datos de cartera. Le pega las ventas y la matriz. La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«Todo producto con ventas decrecientes está necesariamente en declive irreversible, así que los bizcochos están en declive. La participación relativa de A es del 50 %, muy baja. Y la línea B es una vaca: las vacas hay que retirarlas porque no crecen, para dedicar los recursos a las líneas que suben.»

Tu tarea. Localiza los tres errores, contrasta cada uno con el procedimiento de la unidad (serie, estacionalidad y mercado; participación relativa; matriz y límites) y escribe la respuesta corregida con su límite. Conserva el cálculo o el dato que justifica cada corrección.

Ojo con la IA. Si le das solo una serie corta, el asistente no conoce la estacionalidad, el mercado ni tus clientes: lo que no le das, lo inventa o lo ignora.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

15. Resume una distinción decisiva de la unidad (cuota absoluta y participación relativa, o estacionalidad y declive) y aplícala al caso resuelto.
16. ¿Por qué hay que declarar los umbrales de la matriz antes de clasificar? Pon un ejemplo con la línea A.
17. Nombra tres cosas que la matriz BCG no recoge y di cuál pesa más en la decisión sobre los bizcochos.

Aplica

18. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición relevante: el mercado de las revisiones básicas crece un 6 %. Señala qué resultado cambia y cuál se mantiene.
19. Ahora, con el crecimiento del 1 %, el líder de C hace 75 revisiones al mes en vez de 100. Calcula la nueva participación relativa de C y su casilla.
20. Prepara la tabla de decisiones de Ruedalia (como la Tabla 3) con una opción para C y otra para D, su coste aproximado, el responsable y una fecha de revisión.

Investiga

21. Localiza una fuente primaria o una documentación técnica pertinente para las decisiones de cartera: por ejemplo, un informe sectorial de una asociación de panaderos o de un organismo público con la evolución del consumo de pan y bollería. Registra la fecha, el ámbito (territorio y periodo), la afirmación que sustenta y una limitación.
22. Busca qué fuente oficial publica el consumo de alimentos en los hogares en España y anota con qué periodicidad lo hace y qué categoría usarías para el mercado de los bizcochos.

TU PLAN AVANZA · PASO 4 · DECISIÓN DE CARTERA

Para tu empresa simulada, elige dos o tres líneas de productos o servicios. Asigna a cada una una fase del ciclo de vida con dos evidencias, calcula su participación relativa frente al competidor de referencia, sitúalas en la matriz BCG con los umbrales declarados y una prueba de sensibilidad, y propón para cada línea mantener, adaptar, ampliar o retirar.

Entregable: P04_v1, con la hoja de cálculo (series, ratios, matriz y fila de control) y la tabla de decisiones.

Evidencia: fuente y fecha de cada dato de ventas y de la competencia; dato observado, estimación o supuesto marcado.

Decisión, responsable y revisión: cada línea con su coste, quién la lleva y en qué fecha se revisa.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: informe de cartera (borrador de Unai)

Documento ficticio, borrador preparado por Unai el lunes 1 de marzo de 2027 para Nora. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado del informe	Texto del borrador
1	Datos	Ventas medias mensuales del último trimestre: A 120 kits, B 300 bizcochos
2	Participación relativa	A: 50 puntos porcentuales. B: 1,5
3	Matriz	A es interrogante. B es estrella (mercado +2 %)
4	Umbrales	«Los habituales»
5	Cuota absoluta	A 7,41 %; B 24,51 %
6	Ciclo de vida	La línea B está en declive: en agosto cayó un 39 %
7	Decisión	Retirar los bizcochos: toda línea madura se retira para liberar recursos

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué cada uno es un error con lo que has aprendido en la unidad y escribe la corrección. Después reescribe el informe para que Nora pueda usarlo: ratio, casilla, umbrales declarados, fase con evidencia y una decisión con margen y función comercial.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. Para afirmar que una línea está en declive hace falta...
a) que un mes venda menos que el anterior.
b) caídas sostenidas frente al año anterior y un mercado a la baja.
c) que la matriz la clasifique como perro.

2. La participación relativa de A (120 frente a 240) es...
a) 0,5.
b) 50 %.
c) 50 puntos porcentuales.

3. Con umbrales del 5 % y 1, una línea con 1,5 en un mercado que crece un 2 % es...
a) estrella.
b) vaca.
c) interrogante.

4. Si el corte de crecimiento pasa del 5 % al 10 %, la línea A (8 %)...
a) pasa de interrogante a perro.
b) pasa a estrella.
c) no cambia.

5. La cuota absoluta de B (300 de 1.224) es...
a) 1,5.
b) 24,51 %.
c) 300 %.

6. La imagen percibida es...
a) lo que la empresa quiere que piensen.
b) lo que los clientes asocian hoy con ella.
c) el logotipo.

7. En la práctica de Ruedalia, D (150 frente a 100, mercado +9 %) es...
a) vaca.
b) estrella.
c) perro.

8. La matriz BCG no recoge por sí sola...
a) el crecimiento del mercado.
b) la participación relativa.
c) el margen y la fidelidad.

9. «Las vacas hay que retirarlas porque no crecen» es falso porque...
a) una vaca suele aportar más dinero del que consume.
b) las vacas siempre crecen.
c) la matriz lo prohíbe.

10. Para revisar la decisión del P04, el dato que más podría cambiarla es...
a) el color de la casilla.
b) el margen de cada línea y el efecto en otros productos.
c) el nombre del competidor.

Ya sé...

- ☐ explicar las distinciones de los cinco apartados: fase y estacionalidad, cuota y participación, casilla y decisión, imagen y posicionamiento.
- ☐ calcular la participación relativa y clasificar líneas con umbrales declarados y su sensibilidad.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como un taller de bicicletas.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada en un informe o en una respuesta de IA.
- ☐ entregar una decisión de cartera con evidencia, coste, responsable y fecha.

CLAVE · TRES COMPROBACIONES ANTES DE DECIDIR

Antes de dar una decisión de cartera por buena, comprueba tres cosas: 1) que la fase del ciclo se apoya en varios periodos y en el mercado, no en un solo mes; 2) que la casilla de la matriz se ha calculado con los umbrales declarados (5 % y 1) y con su sensibilidad al 10 %; 3) que la decisión incorpora lo que la matriz no ve: margen, contribución y efecto en otros productos. Si falta una de las tres, la conclusión es una hipótesis, no una decisión.



UNIDAD 5

Costes, márgenes y precio

Bloque 3 · Precio y rentabilidad

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Elaborar el escandallo completo de un producto o servicio, con su objeto de coste y su periodo.
- Calcular un precio con un margen sobre venta o con un recargo sobre el coste, y pasar de uno a otro.
- Separar los costes fijos de los variables y explicar qué cubre la contribución.
- Calcular e interpretar el punto muerto, sus condiciones y su sensibilidad.
- Redactar una ficha de precio reproducible, con supuestos, impuestos aparte y autorización.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 8 de marzo de 2027. Nora quiere lanzar una **campaña de primavera para oficinas** con el kit de comida de trabajo (plato del día, ensalada y postre del obrador para dos personas). Unai y ella habían pensado venderlo a **16 € sin IVA**: los ingredientes y los envases cuestan **9,80 €**, así que «quedan 6,20 €, casi un 39 %».

Adrián repasa la hoja con Itxaso y añade dos partidas que nadie había anotado: el **embalaje de transporte** (bolsa isotérmica y acumulador de frío) y la **preparación** (los minutos de la ayudante). El coste sube a **12,00 €**. A 16 €, lo que queda ya no es un 39 %, sino un **25 %** del precio.

Nora te encarga, como equipo de análisis, el escandallo completo, el precio y el punto muerto de la campaña antes del viernes 19/03. El kit de la campaña es un escenario de esta unidad, independiente de las cifras de la tienda y de la ficha de catálogo.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora el viernes 19/03 y qué necesita saber para firmarlo?
2. ¿Qué sabemos de verdad del coste del kit y qué estamos suponiendo?
3. ¿Qué prueba permitiría saber si 16 € era un precio razonable o un error?
4. Si un precio deja «6,20 € por kit», ¿eso es lo que gana La Despensa?



Escandallo

5.1



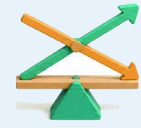
Recargo y margen

5.2



Fijos y variables

5.3



Punto muerto

5.4



Informe de precio

5.5

5.1 Escandallo completo

Un precio solo es tan bueno como el coste que tiene debajo. Antes de hablar de margen, hay que saber qué cuesta de verdad lo que se vende.

Qué es un escandallo. El **escandallo** es el cálculo detallado del coste de una unidad de producto o de servicio, partida por partida, con su cantidad, su precio y su fuente. Sirve para fijar el precio, comprobar si un precio de mercado deja margen y actualizarlo cuando cambia un coste.

Un escandallo empieza por dos decisiones que se escriben arriba:

- **Objeto de coste**: qué se está costeando. No es lo mismo «el kit de comida de trabajo» que «el kit entregado en una oficina en la campaña de primavera».
- **Periodo**: a qué tiempo se refieren los costes. Los precios de los ingredientes de marzo no son los de julio, y los costes fijos de una campaña de ocho semanas no son los de un año.

El escandallo del kit de la campaña. Itxaso y Adrián miden la receta de primavera con báscula y cronómetro el jueves 11/03. Objeto de coste: **un kit de comida de trabajo para dos personas, preparado y embalado para su entrega en oficina**. Periodo: **campaña de primavera para oficinas**, del lunes 05/04 al viernes 28/05/2027 (ocho semanas, 40 días laborables; se supone la tienda abierta el lunes de Pascua, 05/04).

Documento 1 · Escandallo del kit de comida de trabajo de campaña

(ficticio)

Partida (€ por kit, sin IVA)	Cálculo	Importe (€)
Ingredientes: plato, ensalada y postre	según receta y facturas de marzo	8,80
Envases individuales y etiqueta	3 envases y 1 etiqueta	1,00
Embalaje de transporte	bolsa isotérmica y acumulador	0,60
Preparación	6 min a 16 €/h = 16 × 6 ÷ 60	1,60
Coste variable unitario	suma	**12,00**

Los ingredientes son el 73,33 % del coste; la preparación y el embalaje, las partidas olvidadas, el 18,33 %. Una partida que falta en el escandallo no desaparece: se paga igual, pero sale del margen sin que nadie lo vea.

Fijo o variable, directo o indirecto: dos preguntas distintas. Cada partida se clasifica con dos criterios que no coinciden:

- **Variable o fijo**: ¿cambia el total si se venden más kits? Un **coste variable** crece con las unidades (ingredientes); un **coste fijo** no cambia dentro de un tramo de actividad (los folletos cuestan igual con 60 kits que con 150).
- **Directo o indirecto**: ¿se asigna sin reparto a este objeto de coste? Un **coste directo** se atribuye entero; un **coste indirecto** es común a varios productos y solo se asigna con un criterio de reparto (alquiler, luz del obrador).

Tabla 1 · Clasificación de las partidas de la campaña

Partida	Variable o fija	Directa o indirecta
Ingredientes, envases y embalaje	variable	directa del kit
Preparación (horas complementarias)	variable	directa del kit
Folletos y anuncios (450 €)	fija	directa de la campaña
Degustación (200 €) y fotos (150 €)	fija	directa de la campaña
Alquiler de la zona de kits	fija	indirecta (todos los kits)
Ruta de oficinas de Efrén	fija en la campaña	indirecta (otros pedidos)

Los **costes fijos de la campaña** suman 450 + 200 + 150 = **800 €**. El alquiler y la ruta de reparto no entran en la campaña: existen con campaña o sin ella. No se olvidan; se cubren con la contribución de todas las ventas de la tienda (5.3). Repartir el alquiler entre los kits exige escribir el criterio (metros, horas de uso): con otro criterio, el coste del kit sería distinto.

CLAVE · FIJO NO QUIERE DECIR INDIRECTO

Los 450 € de folletos son fijos (no dependen de los kits) y directos de la campaña (sin ella no existen). La preparación es variable porque se paga por hora; con un horario fijo pagado igual con o sin kits, sería fija. Haz siempre las dos preguntas.

Fabricación, distribución y comisiones. Un escandallo completo recorre el camino hasta el cliente: **fabricar** (ingredientes, envases, preparación), **llevar** (embalaje, reparto por pedido) y **cobrar** (comisiones). En esta campaña la entrega va en la ruta existente y Albada paga por transferencia: no hay comisión. En una plataforma de pedidos con un 15 % de comisión sobre el precio sin IVA, cada kit cargaría 3,00 € más: coste 15,00 € y margen del 25 %, no del 40 %.

Coste no es valor. El escandallo dice cuánto cuesta el kit, no cuánto vale para Albada, que aprecia la puntualidad, la factura correcta, los alérgenos y el postre del obrador: su **posicionamiento** frente al catering del polígono. Además, el kit está en **introducción** (fase inicial del ciclo de vida): darlo a conocer cuesta y el volumen es incierto. Ciclo de vida, posicionamiento y estrategia influyen en el precio; el escandallo marca el suelo.

ACTIVIDADES

1. La versión del mismo kit para hogares se pide en la web y se reparte a domicilio. Itxaso anota: ingredientes 8,80 €; envases y etiqueta 1,00 €; bolsa de papel 0,20 €; preparación 1,60 €; reparto de Efrén 1,50 € por pedido (un kit por pedido); comisión de la pasarela de pago de la web, 1,5 % del importe cobrado con IVA (22,00 €). Elabora el escandallo, separa fabricación, distribución y comisión, calcula la contribución a 20 € sin IVA y relaciona el precio con el posicionamiento y la fase del ciclo de vida del kit.
2. Clasifica como fijo o variable y como directo o indirecto, para la campaña de oficinas: a) el gas del horno del obrador (cuota fija mensual); b) el acumulador de frío de cada kit; c) un anuncio en el boletín del polígono para la campaña; d) la cuota de la impresora de etiquetas.

5.2 Recargo y margen sobre ventas

«Un 40 %» no significa nada hasta que alguien dice sobre qué. El mismo porcentaje da dos precios distintos según la base.

Dos bases para un mismo porcentaje. Recuerda: la diferencia entre precio sin IVA y coste se puede expresar sobre el coste o sobre el precio. Un porcentaje nunca se dice sin su base:

- **Recargo** (o *markup*, margen sobre coste): lo que se añade al coste, en porcentaje **del coste**. Recargo = (p − c) ÷ c.
- **Margen sobre venta (sobre el precio)**: la parte del precio que queda después de cubrir el coste, en porcentaje **del precio**. Margen = (p − c) ÷ p. En el resto del libro, «margen sobre venta».

De la definición a la fórmula. Con un recargo r: p = c + c × r, es decir, **p = c × (1 + r)**. Con un margen sobre venta m, el coste es la parte del precio que no es margen: c = p × (1 − m), y despejando, **p = c ÷ (1 − m)**. La primera sirve cuando se parte del coste y se añade un porcentaje; la segunda, cuando se parte del margen que se quiere conseguir y se busca el precio.

El mismo ejemplo con las dos bases. Coste variable del kit: 12,00 €.

Tabla 2 · Un 40 % sobre dos bases

(€ por kit, sin IVA)

Cálculo	Precio (€)	Contribución (€)	Margen sobre venta
Recargo del 40 %: 12 × 1,40	16,80	4,80	28,57 %
Margen del 40 %: 12 ÷ (1 − 0,40)	20,00	8,00	40,00 %

Comprobación: 20,00 × (1 − 0,40) = 12,00 €, el coste. El margen del 40 % equivale a un recargo de 8 ÷ 12 = **66,67 %**; el recargo del 40 % da solo un **28,57 %** sobre el precio: confundir las bases deja 3,20 € por kit sin cobrar.



Pasar de una base a otra. Con m y r en tanto por uno: **r = m ÷ (1 − m)** y **m = r ÷ (1 + r)**. Margen 0,40 → recargo 0,40 ÷ 0,60 = 0,6667; recargo 0,40 → margen 0,40 ÷ 1,40 = 0,2857.

Tabla 3 · Precio del kit según el margen sobre venta

(coste 12,00 €)

Margen sobre venta	Precio (€)	Recargo teórico	Contribución (€)
30 %	17,14	42,86 %	5,14
35 %	18,46	53,85 %	6,46
40 %	20,00	66,67 %	8,00
45 %	21,82	81,82 %	9,82

El primer cálculo, revisado. A 16 € con el coste completo, la contribución es 16 − 12 = 4,00 €: un **25 %** sobre el precio y un **33,33 %** sobre el coste.

El IVA va aparte. El margen se calcula con el **precio sin IVA**: el IVA se cobra para Hacienda. El kit se factura a 20,00 € + 10 % de IVA (2,00 €) = **22,00 €**; calcular el margen con 22,00 € inventa 2,00 € por kit.

LA NORMA DICE

La Ley del IVA (Ley 37/1992, arts. 90 y 91) fija tres tipos: 21 % general, 10 % para la mayoría de los alimentos y las comidas para consumir en el acto, y 4 % para básicos como el pan común, la leche, los huevos y las frutas y verduras que sean productos naturales. Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

3. Obtén el precio del kit con coste variable 12 € y un margen objetivo sobre venta del 40 %; compáralo con el que resulta de un recargo del 40 % e indica la base de cada porcentaje. Repite el cálculo con la bandeja de reunión K06 (coste 27,00 €): ¿cuántos euros por bandeja se pierden si se confunden las bases?
4. Convierte: a) un recargo del 50 % en margen sobre venta; b) un margen del 25 % en recargo; c) un recargo del 100 % en margen. ¿Puede un margen sobre venta llegar al 100 %? ¿Y un recargo?
5. Prepara la tabla 3 en una hoja de cálculo con las fórmulas a la vista (precio por margen =B2/(1-B3); por recargo =B2*(1+B4)) y una fila de control que recalcule el margen con el precio obtenido. Añade el precio final con IVA del 10 %.

5.3 Costes fijos y variables

La contribución no es lo que se gana con cada kit: es lo que cada kit aporta para pagar primero lo que cuesta igual se venda mucho o poco.

Qué cubre la contribución. La **contribución unitaria** (margen de contribución) es el precio sin IVA menos el coste variable unitario: 20,00 − 12,00 = **8,00 € por kit**. Esos 8 € no son beneficio todavía: primero tienen que pagar los **800 € de costes fijos de la campaña**. Solo cuando la suma de contribuciones supera los 800 €, la campaña empieza a dejar resultado. Y aun entonces, ese resultado tiene que ayudar a pagar los costes comunes de la tienda (alquiler, sueldos, luz) que no se han cargado a la campaña.

Tabla 4 · Resultado de la campaña según los kits vendidos

(€, sin IVA)

Kits vendidos	Contribución total (€)	Costes fijos (€)	Resultado de la campaña (€)
60	480,00	800,00	−320,00
100	800,00	800,00	0,00
150	1.200,00	800,00	400,00

Con 60 kits la campaña pierde 320 €: no se dice «ganamos 8 € por kit», sino «cada kit contribuye con 8 €».

El coste variable marca el suelo del precio: por debajo de él, cada unidad resta contribución (la legalidad se analiza aparte); los fijos marcan el **volumen mínimo** que hay que vender. Un descuento toca las dos cosas a la vez: baja la contribución y sube el volumen necesario.

Ejemplo. El descuento que pide Albada. Mencía pregunta por un 5 % de descuento si Albada pide 10 kits cada vez. Precio con descuento: 20,00 × 0,95 = 19,00 €. Contribución: 19,00 − 12,00 = 7,00 € (margen del 36,84 %). Para cubrir los 800 € hacen falta 800 ÷ 7 = 114,29 → **115 kits**: 15 kits más que sin descuento. El descuento solo compensa si trae esos kits que, sin él, no se venderían.

ACTIVIDADES

6. Aplica este contenido al conflicto de la unidad con la ficha de P05: documenta qué pasaría si la preparación fuera un coste fijo de 160 € para la campaña (1,60 € × 100 kits) en lugar de variable. Calcula la nueva contribución, los nuevos fijos y el punto muerto; propón una alternativa y di qué condición haría cambiar tu elección.

7. Con 130 kits vendidos, calcula la contribución total y el resultado de la campaña, con y sin el 5 % de descuento para todos los pedidos. Explica la diferencia sin usar la palabra «beneficio» para la contribución.

5.4 Punto muerto

El punto muerto responde a una pregunta sencilla con condiciones exigentes: ¿cuántos kits hacen falta para no perder?

Fórmula y unidades. El **punto muerto** (umbral de rentabilidad) es el volumen de ventas en el que la contribución total iguala a los costes fijos del mismo periodo: no hay pérdida ni resultado. Se obtiene dividiendo los costes fijos entre la contribución unitaria:

Q = CF ÷ (p − cv) = 800 ÷ (20,00 − 12,00) = 100 kits en la campaña. Comprobación: ingresos 100 × 20 = 2.000 €; costes 800 + 100 × 12 = 2.000 €. Con 99 kits la campaña pierde 8 €.

El punto muerto en euros. También se puede expresar en ventas: fijos ÷ margen de contribución en tanto por uno = 800 ÷ 0,40 = **2.000 € sin IVA**, que son exactamente 100 kits a 20 €. Es útil si se venden productos distintos con el mismo margen.



Gráfico del punto muerto. Adrián lo explica con dos rectas: **ingresos**, que sale de cero y sube 20 € por kit, y **costes totales**, que sale de 800 € y sube 12 € por kit. Se cruzan en el punto muerto; a la derecha, la distancia entre ellas es el resultado.

Tabla 5 · Datos del gráfico

(€, campaña de primavera)

Kits	Ingresos (€)	Costes totales (€)	Resultado (€)
0	0,00	800,00	−800,00
50	1.000,00	1.400,00	−400,00
100	2.000,00	2.000,00	0,00
150	3.000,00	2.600,00	400,00

Condiciones del cálculo. El resultado vale si se cumplen cuatro condiciones, y se escriben junto a él:

1. **Precio y coste variable constantes** en el tramo (sin descuentos ni subidas de proveedores).
2. **Costes fijos del mismo periodo**: 800 € de la campaña de ocho semanas; el punto muerto, también.
3. **Capacidad suficiente**: 100 kits en 40 días son 2,5 al día, muy por debajo de una mañana de Itxaso.
4. **Unidades indivisibles**: si el cociente no es entero, se redondea **hacia arriba** (108,11 kits son 109).

Sensibilidad. Nora prevé vender 150 kits (estimación con los pedidos de Albada y Cardo del trimestre anterior). El **margen de seguridad** es (150 − 100) ÷ 150 = 33,33 %: las ventas pueden caer un tercio antes de perder. Pero el punto muerto se mueve:

Tabla 6 · Sensibilidad del punto muerto

Escenario	Contribución (€)	Cálculo	Punto muerto (kits)
Base	8,00	800 ÷ 8,00	100
Fijos de 1.000 €	8,00	1.000 ÷ 8,00	125
Coste variable +5 % (12,60 €)	7,40	800 ÷ 7,40 = 108,11	109
Coste 12,60 € y precio 21,00 €	8,40	800 ÷ 8,40 = 95,24	96

La tendencia del mercado. Huertas del Ribazo y Lácteos Pradomayor avisan de subidas para el verano. Si todo el coste variable sube un 5 % (ingredientes 9,24; envases 1,05; embalaje 0,63; preparación 1,68), el kit cuesta 12,60 € y a 20 € el margen cae al 37 %. Mantener el 40 % exige **21,00 €** (12,60 ÷ 0,60; 23,10 € con IVA), quizá demasiado para Albada. La otra vía es mejorar el coste.

Tabla 7 · Propuestas de mejora del margen

(coste de partida 12,60 €; supuestos de Itxaso y Olvido)

Propuesta	Efecto en el coste (€)	Coste variable (€)	Margen a 20 €
Caja isotérmica retornable	−0,38	12,22	38,90 %
Postre de temporada del obrador	−0,45	12,15	39,25 %
Las dos	−0,83	11,77	41,15 %

La caja cuesta 7 € y dura 40 usos, más 0,075 € de lavado: 0,25 € por uso frente a 0,63 € (bolsa y acumulador, 0,60 × 1,05), que la caja sustituye. Con las dos mejoras, la contribución es 8,23 € y el punto muerto, 800 ÷ 8,23 = 97,21 → **98 kits**. Riesgos: Efrén tiene que recoger las cajas, y el postre nuevo no puede cambiar los alérgenos sin avisar.

Cómo se elige una mejora. Compara el ahorro por kit con su riesgo y con lo que cuesta ponerla en marcha. Reducir la ración también baja el coste, pero toca lo que Albada valora. Cada propuesta va con su supuesto y la prueba que la confirmaría (dos semanas de caja retornable, una cata del postre).

ACTIVIDADES

8. Calcula la contribución y el punto muerto de la campaña y simula después un incremento de los costes fijos a 1.000 €. ¿Cuántos kits más hacen falta? Redondea como corresponde y explica por qué.

9. Itxaso propone un **pedido mínimo de 4 kits por entrega** porque cada viaje extra de Efrén cuesta unos 6 €. Usa el kit de 20 € (contribución de 8 €). Calcula la contribución por kit, descontado el reparto, con 4 kits por entrega y con 1 kit por entrega. ¿Es una mejora de margen? ¿Qué cliente podría perderse?

10. Dibuja en tu hoja el gráfico del punto muerto con la tabla 5 y añade la recta de costes con el coste variable de 12,60 €. Señala dónde se cruzan las rectas en cada caso.

5.5 Informe de precio

Un precio que nadie puede reproducir ni explicar no está decidido: está improvisado.

Qué es la ficha de precio. Es el informe breve de una decisión de precio: objetivo, cálculo, supuestos, sensibilidad y quién lo aprueba.

Documento 2 · Ficha de precio LD-P05 v1 · Kit de comida de trabajo de campaña

(ficticia)

Apartado	Contenido
Objetivo	Margen sobre venta del 40 % en la campaña de oficinas (05/04-28/05/2027)
Cálculo	Coste 12,00 € (escandallo v1, 11/03); precio 12,00 ÷ 0,60 = 20,00 €; contribución 8,00 €; punto muerto 100 kits
Impuestos	Neto 20,00 €; IVA 10 % 2,00 €; factura 22,00 €. El IVA no es margen
Supuestos	Costes de marzo; preparación por hora; ruta existente; previsión de 150 kits (estimación)
Sensibilidad	Fijos 1.000 € → 125 kits; coste 12,60 € → 109 kits o precio 21,00 €
Autorización	Propone el equipo; revisa Itxaso; firma Nora. Revisión: lunes 03/05/2027 o si un proveedor sube más de un 3 %

Versiones. Si cambia un coste, no se borra la ficha: se crea la LD-P05 v2 con la fecha, el dato nuevo, el motivo del cambio y quién lo aprueba, y se conserva la v1.

Precio rentable y precio legal. La libertad de precios tiene límites: la venta con pérdida desleal (Ley 7/1996) y, en alimentos al consumidor, la Ley 12/2013. El punto muerto no es ese límite: un kit a 13 € supera el coste, pero hunde la campaña.

LA NORMA DICE

Hay venta con pérdida si el precio es inferior al de adquisición según factura (deducidos los descuentos), al de reposición si es menor o, si el comerciante fabrica el artículo, al coste efectivo de producción, más los impuestos indirectos (Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, art. 14.2). En alimentos al consumidor, tampoco por debajo del precio real de adquisición (Ley 12/2013, art. 12 ter.2). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

11. Entrega una ficha de precio para la cena lista K04 (coste de referencia 16,80 € por kit, sin preparación ni reparto, margen objetivo del 40 % e IVA del 10 %) con cálculo, supuestos, sensibilidad e impuestos aparte. Indica qué autorización hace falta y la fecha de revisión.

12. Lee la ficha LD-P05 v1 y señala qué dato habría que actualizar primero si Lácteos Pradomayor sube un 8 % y por qué no hace falta rehacer todo el escandallo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El precio del kit de comida de trabajo de campaña

Caso ficticio. Viernes 19/03/2027. Nora tiene que firmar el precio de la campaña de oficinas. El equipo de análisis presenta el cálculo con el escandallo del jueves 11/03 y los costes fijos de la campaña.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Decisión: precio neto del kit para la campaña del 05/04 al 28/05/2027. Datos: coste variable 12,00 € por kit (escandallo medido); precio propuesto 20,00 € sin IVA; costes fijos de la campaña 800 € (folletos 450, degustación 200, fotografías 150). Alcance: solo la campaña de oficinas; el IVA queda fuera del cálculo y los costes comunes de la tienda no se cargan a la campaña.

Paso 2. Aplicar el cálculo con unidades y condiciones

Cálculo	Operación	Resultado
Contribución unitaria	20,00 − 12,00	8,00 € por kit
Margen sobre venta	8,00 ÷ 20,00 × 100	40,00 %
Recargo sobre el coste	8,00 ÷ 12,00 × 100	66,67 %
Punto muerto de la campaña	800 ÷ 8,00	100 kits
Precio final en factura	20,00 × 1,10	22,00 €

Condiciones: precio y coste constantes durante la campaña; fijos de las mismas ocho semanas; capacidad suficiente (2,5 kits al día); kits indivisibles (el cociente es exacto, no hay que redondear).

Paso 3. Comprobar. Con 100 kits: ingresos 2.000 €; costes 800 + 1.200 = 2.000 €. Con el margen: 20,00 × (1 − 0,40) = 12,00 €, el coste. El recargo y el margen describen la misma diferencia de 8 € sobre dos bases distintas.

Paso 4. Interpretar: qué permite concluir y qué no. Permite concluir que, si se venden más de 100 kits a 20 € y los costes no cambian, la campaña cubre sus fijos; con la previsión de 150 kits, dejaría 400 € para los costes comunes. **No** permite concluir que La Despensa gane 8 € por kit ni que 150 kits estén asegurados: la previsión es una estimación. Si el coste sube a 12,60 €, el umbral pasa a 109 kits; con fijos de 1.000 €, a 125.

Resultado. Contribución **8 €** por kit; margen sobre venta (sobre el precio) **40 %**; recargo **66,67 %**; punto muerto **100 kits** en la campaña. Precio en factura 22,00 € con IVA. Ficha LD-P05 v1, 19/03/2027, preparada por el equipo de análisis, revisada por Itxaso y aprobada por Nora.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué 16,80 € no da un 40 % de margen sobre venta? b) ¿Por qué los 800 € no incluyen el alquiler? c) ¿Qué pasaría con el punto muerto si Albada pagara con una tarjeta que cobra una comisión por kit?

PRÁCTICA

El precio de la revisión completa de Ruedalia

Caso ficticio. Martes 16/03/2027. Txema prepara una campaña de primavera de ocho semanas para la **revisión completa con materiales** de las bicicletas de empresa del polígono. Ousmane ha medido el servicio y te pasa los datos para que hagas el mismo procedimiento que con el kit.

Datos de Ruedalia (€ por revisión, sin IVA; IVA del 21 % aparte)

Concepto	Dato
Precio propuesto	50,00 € por revisión
Coste por revisión	materiales 14,00 €; consumibles y lavado 4,00 €; recogida y entrega 12,00 €
Fijos de la campaña	1.200 € (folletos, visitas y bicicleta de muestra)
Hueco libre de Ousmane	8 revisiones completas a la semana

Encargo. 1) Escandallo con objeto de coste, periodo y partidas fijas y variables. 2) Contribución, margen sobre venta, recargo y punto muerto, con todas las operaciones. 3) Precio con un recargo del 40 % y su margen real. 4) ¿Alcanza la capacidad de Ousmane? Repite con el coste variable un 5 % más caro. 5) Decisión para Txema y sus límites.

Plantilla PMK-P05 · Revisión completa de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Hoja de cálculo (Google Sheets u otra), con fórmulas a la vista: margen =(B2-B3)/B2; punto muerto =REDONDEAR.MAS(B4/(B2-B3);0); **fila de control**: contribución × punto muerto ≥ fijos.

Lista de cotejo

☐ Objeto y periodo.
☐ Sin IVA (21 % aparte).
☐ Base de cada porcentaje.
☐ Punto muerto al alza y comprobado.
☐ Capacidad.
☐ Decisión con su límite.

LECTURA Y DEBATE

El precio que parecía bueno



Relato ficticio. El jueves 11 de marzo, a las siete de la mañana, Itxaso colocó en la mesa de acero las bandejas de la receta de primavera. Adrián esperaba a su lado con un cronómetro y una hoja de registro.

—Sin prisas —le dijo Itxaso—. Quiero el tiempo de un día normal.

La ayudante montó el primer kit: plato, ensalada, postre, tapas, etiqueta. Adrián anotó cuatro minutos y medio. «Ya está», pensó. Pero Itxaso cogió el kit y lo metió en una bolsa isotérmica con un acumulador de frío. «Esto también es el kit», dijo. «Si llega templado a Albada, no hay segunda vez.»

Adrián paró el cronómetro en seis minutos y apuntó otra línea: bolsa y acumulador, 0,60 €. En la hoja de los 16 € no había ninguna de las dos.

—Con todo dentro son doce euros —le dijo a Nora—. A dieciséis nos queda un veinticinco por ciento, no un treinta y nueve.

Nora no se enfadó con nadie. Pidió un escandallo con fecha y fuente en cada partida, y que el equipo de análisis le trajera el precio, el umbral y qué pasaría si los proveedores subían en verano.

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación de la primera hoja necesitaba una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero si tuvieras que revisar otro kit y por qué podría cambiar la respuesta? 3) Propón una actuación provisional para empezar la campaña aprendiendo, sin ocultar la incertidumbre de la previsión.

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA: «Mi kit cuesta 12 € y quiero un margen sobre ventas del 40 %. ¿Qué precio pongo?». Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Muy fácil: añade un 40 % al coste. 12 × 1,40 = 16,80 €. Añadir un 40 % al coste de 12 € genera un margen sobre ventas del 40 %. Además, si lo vendes a 20 €, la contribución de 8 € es el beneficio de cada kit, así que con cualquier número de kits ganarás dinero. Y recuerda que el IVA forma parte del margen: con el 10 %, a 16,80 € cobras 18,48 € y tu margen real es todavía mayor.»

Tu tarea. Localiza los errores, contrástalos con el procedimiento de la unidad (fórmulas, contribución, fijos e IVA) y escribe una respuesta corregida con su límite. Conserva el cálculo que justifica cada corrección.

Ojo con la IA. Una respuesta segura no es una respuesta comprobada. Pide siempre la base del porcentaje, rehaz la operación en tu hoja y no le des datos internos de la empresa que no necesite.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

13. Resume la diferencia entre recargo y margen sobre venta y aplícala al caso resuelto: ¿qué porcentaje de cada tipo da un precio de 20 € con un coste de 12 €?
14. ¿Por qué la preparación del kit es un coste variable en esta campaña? ¿En qué caso sería fija?
15. ¿Qué cuatro condiciones tienen que cumplirse para que el punto muerto de 100 kits sea válido?
16. ¿Por qué el IVA no entra en el cálculo del margen?

Aplica

17. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición relevante: la recogida y entrega se cobra aparte al cliente y sale del escandallo. Calcula de nuevo el margen y el punto muerto y señala qué resultado cambia y cuál se mantiene.
18. El obrador quiere vender bandejas de magdalenas a cafeterías. Coste variable 4,20 € por bandeja; fijos de la acción 360 €; margen objetivo sobre venta del 30 %. Calcula el precio, la contribución, el recargo equivalente y el punto muerto.
19. Con los datos del caso, ¿qué precio haría falta para que el punto muerto fuera de 80 kits? ¿Qué margen sobre venta tendría?

Investiga

20. Localiza en la web del Instituto Nacional de Estadística el índice de precios de consumo del grupo de alimentos de los últimos doce meses. Registra la fecha de consulta, el ámbito (territorio y grupo), la afirmación que sustenta para la ficha de precio («los ingredientes tienden a subir un… %») y una limitación (un índice general no es el precio de tus proveedores).

TU PLAN AVANZA · PASO 5 · ESCANDALLO Y PRECIO

Para tu empresa simulada, elige un producto o servicio y entrega **P05_v1**: 1) escandallo completo con objeto de coste, periodo, partidas variables y fijas y fuente de cada dato; 2) precio por margen sobre venta y por recargo, con la base nombrada; 3) contribución y punto muerto con sus condiciones; 4) sensibilidad a una subida de fijos y de coste variable y una propuesta de mejora del margen; 5) ficha de precio con impuestos aparte, responsable de la autorización y fecha de revisión.
Evidencia: hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control; marca cada cifra como dato, estimación o supuesto. **Decisión:** el precio que propones y la condición que te haría revisarlo.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de precio del kit de comida de trabajo (v1)

Documento ficticio, preparado por Unai el lunes 15/03/2027 antes de revisar y validar el escandallo completo. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido de la ficha
1	Objeto de coste y periodo	Kit de comida de trabajo de campaña; campaña de oficinas del 05/04 al 28/05/2027
2	Coste variable	12,00 € por kit (ingredientes 8,80 + envases 1,00 + embalaje 0,60 + preparación 1,60)
3	Costes fijos de la campaña	800 € (folletos 450 + degustación 200 + fotografías 150)
4	Precio propuesto	16,80 € sin IVA, «con un margen sobre ventas del 40 %»
5	Ingreso por kit para el cálculo	22,00 € (precio con IVA)
6	Contribución unitaria	20,00 € por kit
7	Punto muerto	40 kits (800 ÷ 20)
8	Aprobación	Sin firma ni fecha; «se aplica desde mañana»

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno con su cálculo y reescribe la ficha para que Nora la pueda firmar. Indica también qué líneas son correctas y cómo lo has comprobado.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. El objeto de coste de un escandallo indica...
a) qué se costea y en qué condiciones.
b) el precio de venta.
c) el proveedor principal.

2. El acumulador de frío de cada kit es un coste...
a) fijo e indirecto.
b) variable y directo.
c) fijo y directo de la campaña.

3. Con precio 20 € sin IVA y coste variable 12 €, la contribución unitaria es...
a) 12 €.
b) 8 €.
c) 22 €.

4. Un recargo del 40 % sobre un coste de 12 € da un margen sobre venta del...
a) 40 %.
b) 66,67 %.
c) 28,57 %.

5. Si los fijos de la campaña suben a 1.000 € y la contribución es 8 €, el punto muerto es...
a) 125 kits.
b) 100 kits.
c) 80 kits.

6. Para obtener un margen sobre venta m, el precio es...
a) $c \times (1 + m)$.
b) $c \div (1 - m)$.
c) $c \times m$.

7. Un cociente de 108,11 kits en el punto muerto se expresa como...
a) 108 kits.
b) 109 kits.
c) 108,11 kits.

8. La contribución de 8 € por kit...
a) es el beneficio de cada kit.
b) cubre primero los costes fijos.
c) incluye el IVA.

9. Para calcular el margen se usa el precio...
a) con IVA.
b) sin IVA.
c) con IVA y descuentos.

10. Una ficha de precio reproducible debe incluir...
a) solo el precio final.
b) el cálculo, los supuestos, la sensibilidad, los impuestos aparte y la autorización.
c) el logotipo y el precio.

Ya sé...

- ☐ explicar la diferencia entre escandallo, recargo, margen sobre venta, costes fijos y variables, punto muerto e informe de precio.
- ☐ calcular el precio, la contribución y el punto muerto de un kit con su escandallo.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como el servicio de revisión de Ruedalia.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada, como confundir recargo y margen o contribución y beneficio.
- ☐ entregar una ficha de precio revisable, con supuestos, sensibilidad y autorización.



UNIDAD 6

Estrategias de precios y demanda

Bloque 3 · Precio y rentabilidad

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Combinar costes, competencia y valor para elegir una estrategia de precio según el objetivo, el ciclo de vida y el segmento.
- Comparar precios de competidores por unidad y servicio equivalente, con fecha y canal.
- Calcular la elasticidad con un método declarado y comparar ingresos y contribución en varios escenarios.
- Aplicar descuentos sucesivos y obtener el precio final con impuestos en una hoja reproducible.
- Comprobar las reglas sobre información de precios, reducciones y venta con pérdida antes de decidir.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 22 de marzo de 2027. Los pedidos de kits para hogares van bien y Nora se plantea dos movimientos para el kit de comida para dos: **subir el precio** de 20 a 22 € sin IVA o lanzar una **promoción** en mayo para captar hogares nuevos.

Unai lo tiene claro: «Dos descuentos del 10 % y rebajamos un 20 %. Los pedidos se disparan». Itxaso le para los pies: la zona de kits no pasa de **110 kits a la semana** para hogares sin quitar horas a las oficinas. «Si no cabe en la tarde, no lo prometas.»

Nora te pide escenarios: qué pasa con los pedidos, los ingresos y la contribución en cada caso, y qué puede decir el cartel sin incumplir ninguna norma. Entregable: viernes 9 de abril. Las cifras de los kits son un escenario de esta unidad, independiente de las de la tienda y de otras unidades.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora y qué necesita saber antes de elegir entre subir el precio o hacer una promoción?
2. ¿Qué sabemos de verdad sobre cómo reaccionarán los pedidos y qué estamos suponiendo?
3. ¿Qué prueba permitiría revisar la primera respuesta antes de imprimir el cartel?
4. ¿Es lo mismo rebajar un 20 % que aplicar dos descuentos del 10 %?



Factores 6.1



Competidores 6.2



Elasticidad 6.3



Descuentos 6.4



Límites legales 6.5

6.1 Factores de fijación

El coste dice cuál es el suelo, la competencia dice dónde están los demás y el cliente dice cuánto vale. Ningún enfoque basta solo.

El precio como instrumento de marketing. El precio es la única variable del marketing que trae ingresos; las demás cuestan. Además comunica: un precio muy bajo puede sugerir menos calidad, y uno alto exige un valor que lo sostenga. Por eso no se fija con una sola cuenta, sino con varios **factores**: los costes, la demanda, la competencia, los objetivos de la empresa, la fase del ciclo de vida, el segmento y las normas.

Componentes del precio. El precio final que paga un hogar se descompone en coste, margen e impuestos: en el kit de comida para dos, 12,00 € de coste variable + 8,00 € de contribución = 20,00 € de precio neto, + 2,00 € de IVA = **22,00 €** con IVA. Si el coste unitario no cambia, bajar el precio reduce la contribución; el tipo de IVA es el mismo, pero su importe cambia con el precio.

El proceso de fijación. Se sigue un orden: 1) escribir el objetivo; 2) estimar la demanda y su sensibilidad al precio; 3) calcular los costes; 4) observar a la competencia; 5) elegir la estrategia y el precio; 6) comprobar las normas; 7) fijar la fecha de revisión.

Tres enfoques para el mismo kit. Recuerda: el precio se puede fijar a partir de los costes, de la competencia o de la demanda. En grado superior se usan los tres a la vez y se comparan:

Tabla 1 · El kit de comida para dos visto desde tres enfoques

(€ sin IVA)

Enfoque	Cálculo o dato	Precio que sugiere (€)	Límite del enfoque
Coste	12,00 ÷ (1 − 0,40)	20,00	no dice si el cliente lo paga
Competencia	Cocinas Brañas: 9,50 € por ración × 2	19,00	sirve a oficinas, mínimo 10 menús
Valor	encuesta: 31 de 60 hogares pagarían 22 € o más	22,00	muestra pequeña de la lista de correo

El coste marca el **suelo** (por debajo, cada kit empeora el resultado); la competencia, la **referencia** que tiene el cliente en la cabeza; el valor percibido, el **techo** (por encima, el cliente no compra). El precio sale de esa franja y del objetivo. La encuesta es una **estimación**: 31 de 60 es el 51,67 % de quienes contestaron, no del barrio.

Objetivos de precio. Antes de elegir hay que escribir el objetivo, porque cambia la respuesta:

- **Rentabilidad**: maximizar la contribución total con la capacidad disponible.

- **Volumen o cuota**: captar clientes nuevos aunque cada kit aporte menos durante un tiempo.
- **Imagen**: mantener un precio coherente con la calidad del obrador y la proximidad.
- **Supervivencia**: cubrir al menos los costes variables en una situación difícil (no es el caso de La Despensa).

Estrategias de precio. Una **estrategia** es la regla que se sigue para fijar y mover el precio en el tiempo:

Tabla 2 · Estrategias y cuándo encajan

Estrategia	En qué consiste	Encaja cuando…	Riesgo
Penetración	precio bajo de entrada para ganar clientes deprisa	demanda sensible al precio y capacidad de sobra	atraer clientes que se van al subir
Prima (prémium)	precio alto que se sostiene con valor diferencial	producto distinto y segmento que lo valora	quedarse con pocos pedidos
Promocional	rebaja temporal con fechas y condiciones	probar el producto o mover un periodo flojo	que el cliente espere siempre la rebaja
Diferenciada	precios distintos por segmento o canal	oficinas y hogares con servicios distintos	parecer arbitrario si no hay diferencia real

Ciclo de vida y segmento. En **introducción**, la penetración y la promoción ayudan a que se pruebe el producto; en **crecimiento** se puede subir si la demanda responde; en **madurez** pesa la competencia; en **declive** se protege la contribución. El kit de comida para dos lleva tres meses: está entre introducción y crecimiento. Y no es lo mismo un hogar con poco tiempo, que valora tenerlo listo a las seis, que una oficina que compara con el catering del polígono.

CLAVE · NINGUNA ESTRATEGIA ES UNIVERSAL

Una estrategia se elige para un objetivo, un segmento y una fase, y se prueba con un escenario adverso: qué pasa si los pedidos son un 20 % menores o el coste sube un 10 %. Si la elección solo funciona en el escenario bueno, no es una decisión: es una apuesta.

ACTIVIDADES

1. La Despensa lanza la cena lista K04 para hogares (coste variable unitario, 16,80 € por kit). Itxaso y Unai estiman pedidos semanales para tres estrategias: **penetración** a 25 € (60 kits), **prima** a 32 € (30 kits) y **promocional** a 24 € las tres primeras semanas (70 kits) y después 28 € (45 kits) otras tres semanas. Elige una estrategia con la contribución semanal y el total de seis semanas y sométela a un escenario adverso: pedidos un 20 % menores y, aparte, coste un 10 % más alto. ¿Cambia tu elección?
2. Escribe el objetivo de precio que pondrías para el kit de comida para dos en mayo y explica qué enfoque pesaría más con ese objetivo.
3. ¿Por qué la encuesta de 60 hogares no permite afirmar que «la mitad del barrio pagaría 22 €»? Propón una prueba mejor.

6.2 Competidores comparables

Dos precios solo se comparan si compran lo mismo: la misma cantidad, el mismo servicio y en la misma fecha.

Normalizar antes de comparar. Un precio observado sin unidad, fecha y canal no sirve. Para comparar hay que **normalizar**: llevar todas las ofertas a la misma unidad (euros por ración, sin IVA) y anotar qué incluye cada una (entrega, preparación, cantidad mínima). Observaciones del miércoles 31/03/2027 en las webs y en la tienda de cada competidor:

Tabla 3 · Comida para una persona: el K03 y tres competidores

(€ por ración, sin IVA)

Oferta (canal, condición)	Qué incluye	Por ración (€)	Comparable con el K03
La Despensa, K03 (recogida)	plato, ensalada y postre listos	10,00	referencia
La Despensa, K03 (reparto de 1 kit)	lo mismo + reparto: tarifa de 2,00 € con IVA (1,82 € sin IVA) por kit de 2 raciones	10,91	sí
Cocinas Brañas (catering)	menú con entrega; mínimo 10 menús	9,50	solo para oficinas
Plataforma de kits	ingredientes crudos, 3 recetas × 2 raciones por 45 €, envío incluido	7,50	no: hay que cocinar
Supermercado de cadena	plato preparado 5,50 + ensalada 2,00 + postre 1,20; sin entrega	8,70	en parte: hay que ir

Leer las diferencias. El K03 cuesta 10,00 € por ración frente a 9,50 € de Cocinas Brañas: (10,00 − 9,50) ÷ 9,50 = **5,26 %** más. ¿Es un sobreprecio? No necesariamente: Brañas exige 10 menús, y un hogar de dos personas no puede comprarle. Frente a la cadena la diferencia es del 14,94 %, pero la cadena no lleva postre del obrador ni lo prepara para el cliente; frente a la plataforma, del 33,33 %, pero allí hay que cocinar media hora. Las causas de una diferencia (cantidad mínima, servicio, calidad, alérgenos, entrega) son **hipótesis** hasta comprobarlas, por ejemplo preguntando a clientes que han probado las dos ofertas.

Qué hacer con una diferencia. Hay tres respuestas posibles, y cada una se apoya en un dato: **justificarla** (comunicar lo que la explica: postre del obrador, preparación, entrega a la hora pactada), **ajustarla** (cambiar el precio o el servicio si el cliente no valora la diferencia) o **segmentarla** (otra oferta para quien solo busca precio). Antes de bajar un precio porque otro es más barato, hay que comprobar que de verdad se compra lo mismo.

Promoción temporal frente a tarifa estable. La plataforma anuncia la primera caja al 50 %: 3,75 € por ración. Ese precio no es su tarifa: dura una semana y exige suscripción. Si se mezcla con las tarifas estables, la comparación engaña. Se anota aparte, con su fecha de fin.

EN TU SECTOR

Comercio: compara por kilo, litro o ración, como el precio por unidad de medida. **Servicios:** por hora o por servicio con las mismas prestaciones (desplazamiento, garantía). **Hostelería:** por menú completo, con o sin bebida. Anota siempre fecha, canal y condiciones.

ACTIVIDADES

4. Normaliza tres ofertas ficticias de bandeja de reunión y explica dos diferencias de precio: K06 de La Despensa, 45 € sin IVA, 10 raciones, con entrega; Cocinas Brañas, 50 € sin IVA, 12 raciones, con entrega; supermercado de cadena, 30 € sin IVA, 8 raciones, sin entrega (Mencía calcula 6 € de taxi para ir a buscarla).
5. Diseña la hoja de observación de precios que usarías cada mes: columnas, unidad, fuente, fecha y una columna para marcar promociones temporales.

6.3 Elasticidad y escenarios

Saber cuánto cambian los pedidos cuando cambia el precio es la clave; decir con qué método se ha calculado, también.

Qué es la elasticidad. La **elasticidad precio de la demanda** (E) mide cuánto cambia la cantidad demandada, en porcentaje, cuando el precio cambia un 1 %. Con el **método sobre la base inicial**, que es el de este libro:

E = variación % de la cantidad ÷ variación % del precio, con las dos variaciones calculadas sobre el valor de partida.

Recuerda: si $|E| > 1$ la demanda es **elástica** (los pedidos reaccionan más que el precio); si $|E| < 1$, **inelástica**; si $|E| = 1$, **unitaria**. El signo es negativo porque precio y cantidad se mueven en sentidos contrarios.

De dónde sale E. Se estima con una prueba de precio (lo más fiable), con el histórico de pedidos o con una encuesta (lo más débil). Anota la fuente: E cambia con el segmento, la época y la competencia.

El caso: subir de 20 a 22 €. Unai estima, con la respuesta de la lista de correo, que los pedidos bajarían de 100 a 90 kits a la semana. Precio: (22 − 20) ÷ 20 = +10 %. Cantidad: (90 − 100) ÷ 100 = −10 %. **E = −10 % ÷ +10 % = −1**: unitaria.

Tabla 4 · Qué pasa con los ingresos al subir el precio

(aproximación para cambios pequeños)

Tipo de demanda	Valor de E	Al subir el precio, los ingresos…	Ejemplo probable
Elástica	menor que −1	bajan	kit con muchas alternativas
Unitaria	−1	casi no cambian	caso del kit (estimación)
Inelástica	entre −1 y 0	suben	producto sin sustituto cercano

¿Entonces los ingresos del caso no cambian? Sí cambian: 20 × 100 = 2.000 € frente a 22 × 90 = **1.980 €** (−1 %). La regla «con E = −1 los ingresos se mantienen» solo vale para cambios muy pequeños. Y la contribución, con coste variable de 12 €, pasa de 8 × 100 = 800 € a 10 × 90 = **900 €** (+12,50 %): **ingresos y contribución evolucionan distinto**.

Otro método, otro número. Con el **método del punto medio** (elasticidad arco) las variaciones se calculan sobre la media de los dos valores: −10 ÷ 95 = −10,53 % y 2 ÷ 21 = 9,52 %, y E = **−1,11**. No es un error: es otra convención. Lo que no se puede es mezclar métodos entre escenarios: se declara uno y se mantiene.



Escenarios con capacidad. Unai propone una promoción a 18 € y prevé 125 kits a la semana (E implícita: +25 % ÷ −10 % = −2,5). Pero Itxaso solo puede preparar 110.

Tabla 5 · Comparativa de ingresos y contribución por escenario

(kits para hogares, € a la semana, sin IVA; coste variable 12 €)

Escenario	Kits a la semana	Ingresos (€)	Contribución (€)
Mantener 20 €	100	2.000,00	800,00
Subir a 22 €	90	1.980,00	900,00
Promoción a 18 € (previsión)	125	2.250,00	750,00
Promoción a 18 € con tope de 110	110	1.980,00	660,00

La promoción que más ingresa sobre el papel no se puede servir: 15 pedidos quedarían sin atender. Con el tope aporta **660 €**, 140 € menos que no hacer nada. Si Nora la hace, tiene que ser por otro objetivo (captar hogares que luego repitan) y con ese coste a la vista.

Si cambian los costes. Si el coste variable sube un 5 % (12,60 €) y La Despensa mantiene el margen del 40 %, el precio pasa a 12,60 ÷ 0,60 = **21,00 €** (23,10 € con IVA), un 5 % más. Con E = −1 los pedidos bajarían un 5 %, a 95 kits: ingresos 1.995 € y contribución 8,40 × 95 = 798 €. Con una demanda más elástica (E = −2,5) bajarían a 88 kits (87,5 redondeado al alza, como el punto muerto) y la contribución a 739,20 €. Una subida de costes llega al precio final y, a través de él, al volumen.

ACTIVIDADES

6. Calcula los dos escenarios de precio del caso (20 € y 22 €), la elasticidad y los ingresos, y repite la contribución con un coste variable de 12,60 €. ¿Sigue conviniendo la subida?
7. Con E = −1 sobre la base inicial, calcula pedidos, ingresos y contribución si el precio subiera a 24 €. ¿Por qué el resultado es solo un escenario y no una previsión?
8. Explica a Unai, en tres líneas y sin fórmulas, por qué su promoción puede vender más y aportar menos.

6.4 Descuentos y precio final

Un descuento se aplica sobre un importe; el segundo, sobre lo que ha dejado el primero. Y el IVA siempre va al final.

Descuentos sucesivos. Dos descuentos del 10 % no son un 20 %. El primero deja el 90 % del precio; el segundo se aplica sobre ese 90 %, no sobre el precio inicial. Se **multiplican los factores**: 0,90 × 0,90 = 0,81. El cliente paga el 81 %: el descuento acumulado es del **19 %**. Con 100 €: 100 × 0,90 = 90; 90 × 0,90 = **81 €**. El orden no cambia el resultado, pero hay que decir siempre sobre qué importe se aplica cada descuento, porque en la factura y en el cartel el cliente solo ve el porcentaje.







Descuento comercial e impuesto. El **descuento** es una decisión de La Despensa y reduce la base; el **IVA** es un impuesto que se calcula sobre lo que queda. Primero el precio neto, después el IVA:

Tabla 6 · Del precio de tarifa al precio final

(kit de comida para dos)

Paso	Cálculo	Sin IVA (€)	Con IVA del 10 % (€)
Tarifa	—	20,00	22,00
Primer descuento del 10 %	20,00 × 0,90	18,00	19,80
Segundo descuento del 10 %	18,00 × 0,90	16,20	17,82
Lo que calculaba Unai (20 %)	20,00 × 0,80	16,00	17,60

Con los dos descuentos, la contribución por kit baja de 8,00 € a 16,20 − 12,00 = **4,20 €**. Comprobación en la hoja: 22,00 × 0,81 = 17,82 €, el mismo precio final. Pero un descuento de **importe fijo** sobre el precio con IVA no es igual: «2 € menos» sobre 22,00 € deja 20,00 € con IVA, que son 18,18 € de base y 1,82 € de IVA; la contribución es 6,18 €, no 6,00 €.

Precios psicológicos. Son precios que se fijan pensando en cómo se perciben: el **precio impar** (23,95 € en lugar de 24,20 €) parece más bajo porque se lee la primera cifra; el **precio redondo** (25 €) transmite calidad; el **precio de paquete** (dos kits a un precio cerrado) facilita la compra. Tienen coste: 23,95 € con IVA son 21,77 € de base, 0,23 € menos de contribución por kit que a 22 €; con 90 kits, 20,70 € a la semana. El precio psicológico se fija sobre el **precio final con IVA**, que es el que ve el cliente.

Ejemplo. Precio de paquete. «Dos kits por 38 € sin IVA» (41,80 € con IVA) deja 7 € de contribución por kit: compensa si un hogar que pedía uno pide dos (14 € frente a 8 €), no si ya pedía dos (pierde 2 €).

ACTIVIDADES

9. Aplica este contenido al conflicto de la unidad con la ficha de P06: documenta el precio final de la promoción de Unai con dos descuentos del 10 %, propón una alternativa (un solo descuento, un precio de paquete o un precio impar) y di qué condición haría cambiar tu elección.

10. Para la cena lista K04 (28 € sin IVA), calcula en una hoja reproducible el precio neto y el final con un 15 % de lanzamiento y un 5 % para clientes con tarjeta: neto =B2*(1-B3)*(1-B4); final =REDONDEAR(C2*1,1;2); control =1-(1-B3)*(1-B4). ¿Importa el orden? ¿Y si el segundo fuera de 1 € fijo sobre el precio sin IVA?

6.5 Límites legales y decisión

La norma no fija cuánto vale un kit, pero sí cómo se informa del precio y cómo se anuncia una rebaja.

Libertad de precios con reglas de información. La fijación de precios es libre (Ley 3/1991, art. 17.1), pero hay reglas sobre cómo se informa del precio, cómo se anuncia una reducción y por debajo de qué precio no se vende un alimento; y acordar precios con un competidor está prohibido (Ley 15/2007, art. 1.1.a). La regla depende del **producto**, del **destinatario** (consumidor u oficina) y del **canal**: se comprueba en la fuente oficial, con fecha, no en una captura antigua.

Documento 1 · Ficha normativa de la promoción del kit para hogares

(ficticia; consulta del 30/03/2027)

Qué hay que cumplir	Norma	Aplicación a la promoción
Precio final con impuestos y descuentos desglosados	TRLGDCU, art. 20.1.c	el cartel de la promoción de 18,00 € netos dice 19,80 € con IVA y la rebaja
Precio anterior = el menor de los 30 días previos	Ley 7/1996, art. 20.1	«antes 22,00 €» si fue el precio más bajo desde el 03/04

Qué hay que cumplir	Norma	Aplicación a la promoción
Nombre de la venta («promoción», «rebajas»)	Ley 7/1996, arts. 18, 24 y 27	«promoción» con fechas (arts. 19.1 y 27); no «rebajas» (art. 24)
Precio por unidad de medida	RD 3423/2000, art. 3.3.b y anexo I.b	el kit lleva productos distintos y no se venden sueltos: basta el precio de venta
Condiciones de la oferta en línea	Ley 34/2002 (LSSI), arts. 20.1 y 20.2	anuncio identificado, con anunciante, fechas, tope y zona
Venta con pérdida de alimentos	Ley 7/1996, art. 14; Ley 12/2013, art. 12 ter	18 € supera el coste; un 2 × 1 (10 € por kit) queda bajo el coste variable (12 €)

LA NORMA DICE

Si anuncias un precio reducido, en cada artículo debe figurar el precio anterior junto al nuevo. El precio anterior es el más bajo que aplicaste a ese mismo producto en los 30 días anteriores (Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, art. 20.1). En alimentación, quien vende al consumidor no puede ofrecer un precio inferior al real de adquisición (si fabrica él, rige el coste efectivo de producción, Ley 7/1996, art. 14), salvo perecederos próximos a su inutilización con información clara (Ley 12/2013, art. 12 ter). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

La decisión es de Nora. El equipo de análisis le presenta los escenarios y la ficha, y una recomendación con su límite: subir a 22 € mejora la contribución si la estimación de 90 kits se confirma; la promoción a 18 € solo tiene sentido como inversión para captar hogares (140 € a la semana menos de contribución) y con un tope de 110 kits; los dos descuentos del 10 % no se anuncian como un 20 %. Nora decide y firma con fecha.

Documento 2 · Hoja de decisión LD-P06 v1

(ficticia; 09/04/2027)

Escenario	Contribución a la semana (€)	Condición que lo sostiene	Propuesta del equipo
Mantener 20 €	800,00	pedidos estables	referencia
Subir a 22 €	900,00	se confirman 90 kits en dos semanas de prueba	recomendado, con prueba
Promoción a 18 € con tope	660,00	captar hogares que repitan	solo con objetivo y tope escritos

ACTIVIDADES

11. Prepara una ficha normativa para una promoción de consumo de la merienda en familia K02 (precio habitual 11,00 € sin IVA): fuente oficial, ámbito, fecha de consulta, regla y aplicación de cada fila. Indica qué cambiaría si el cliente fuera una oficina.
12. La promoción a 18 € cuesta 140 € de contribución a la semana durante dos semanas. Si cada hogar nuevo que repite aporta 8 € a la semana, ¿cuántos deberían repetir cuatro semanas para recuperarlos?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Subir el precio del kit de comida para dos

Caso ficticio. Martes 30/03/2027. Nora quiere saber si conviene subir el kit para hogares de 20 a 22 € sin IVA. Unai estima que los pedidos bajarían de 100 a 90 kits a la semana.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Decisión: mantener 20 € o subir a 22 € sin IVA. Datos: precio 20 → 22 €; pedidos 100 → 90 kits a la semana (estimación con la lista de correo); coste variable 12 € por kit. Alcance: kits para hogares, una semana tipo; método de elasticidad **sobre la base inicial**; IVA fuera del cálculo.

Paso 2. Aplicar el cálculo con unidades y condiciones

Cálculo	Operación	Resultado
Variación del precio	(22 − 20) ÷ 20 × 100	+10 %
Variación de los pedidos	(90 − 100) ÷ 100 × 100	−10 %
Elasticidad (base inicial)	−10 % ÷ +10 %	−1
Ingresos	20 × 100 → 22 × 90	2.000 € → 1.980 €
Contribución	(20 − 12) × 100 → (22 − 12) × 90	800 € → 900 €
Precio final con IVA	22 × 1,10	24,20 €

Paso 3. Comprobar. Los ingresos bajan 20 € (−1 %) aunque E = −1: la regla de ingresos constantes solo vale para cambios muy pequeños. La contribución sube 100 € porque cada kit aporta 10 € en lugar de 8 € y se venden 10 kits menos. Contraste: con el punto medio E = −1,11; no se mezcla con el resultado anterior.

Paso 4. Interpretar: qué permite concluir y qué no. Si la estimación de 90 kits es correcta, subir a 22 € deja **100 € más de contribución a la semana** y libera 10 kits de capacidad para otros pedidos. **No** permite concluir que los pedidos vayan a ser exactamente 90: la elasticidad es una estimación con 60 respuestas. Tampoco dice qué pasará con los clientes que se vayan (si repetían, la pérdida es mayor). Prueba propuesta: subir el precio dos semanas y comparar pedidos reales.

Resultado. Elasticidad **−1** (base inicial); ingresos **2.000 → 1.980 €**; contribución con coste variable de 12 €: **800 → 900 €**. **Ingresos y margen evolucionan distinto**: la subida reduce ingresos y aumenta la contribución. Precio final con IVA: 22,00 → 24,20 €. La decisión, con la prueba de dos semanas, es de Nora.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se puede decir que con E = −1 «da igual el precio»? b) ¿Qué pasaría con la contribución si los pedidos bajaran a 80? c) ¿Por qué no se usa el −1,11 en la tabla?

PRÁCTICA

Bajar el precio de la revisión completa de Ruedalia

Caso ficticio. Miércoles 31/03/2027. Txema quiere bajar la revisión completa con materiales de 50 € a 45 € sin IVA para el servicio a empresas. Ousmane calcula que pasarían de 60 a 72 revisiones al mes; el coste variable sigue siendo 30 € por revisión. Ousmane puede hacer como máximo 75 al mes.

Encargo. 1) Calcula la elasticidad sobre la base inicial con todas las operaciones y clasifícala. 2) Calcula ingresos y contribución antes y después. 3) Calcula el precio final con IVA del 21 % antes y después. 4) Compara ingresos y contribución y explica por qué evolucionan distinto. 5) Escribe la decisión que propondrías a Txema, la prueba que la confirmaría y sus límites.

Plantilla PMK-P06 · Revisión completa de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Hoja de cálculo. En Google Sheets u otra hoja de cálculo, una fila por escenario y fórmulas a la vista: variación =(C3-C2)/C2; elasticidad =variación de la cantidad/variación del precio; ingresos =B*C; contribución =(B-30)*C. **Fila de control**: ingresos − costes variables = contribución en los dos escenarios.

Lista de cotejo

☐ Método declarado (base inicial).
☐ Unidades y periodo (revisiones al mes).
☐ Precios sin IVA y 21 % aparte.
☐ Ingresos y contribución comparados.
☐ Capacidad comprobada.
☐ Decisión con su límite.

LECTURA Y DEBATE

Dos descuentos



Relato ficticio. El martes 23 de marzo por la mañana, Unai tenía el mostrador lleno de cartulinas. Había dibujado un círculo enorme con un «−20 %» y debajo, más pequeño, «10 % + 10 %».

Saturnino llegó a por su pan y miró el cartel con las gafas en la punta de la nariz.

—Oye, chaval, ¿eso del veinte por ciento es de verdad o te descuentan de un precio que nunca has visto?

Adrián, que reponía bollería, cogió la calculadora y un billete de juguete. «Cien euros. Menos el diez, noventa. Menos el diez de noventa… ochenta y uno.» No era un veinte, era un diecinueve.

—Por un euro… —dijo Unai.

—Si decimos veinte y es diecinueve —contestó Nora—, el que tiene razón es Saturnino.

Esa tarde Unai rehízo el cartel. Nora le pidió que mirara el precio más bajo del último mes antes de escribir «antes».

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del cartel necesitaba una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero para escribir el «antes» del cartel y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita probar la promoción sin ocultar la incertidumbre sobre los pedidos.

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA qué pasa con los ingresos si sube el kit de 20 a 22 € y los pedidos bajan de 100 a 90, y si puede hacer dos descuentos del 10 %. Responde:

RESPUESTA DE LA IA

«La elasticidad es −1, así que es unitaria: con elasticidad −1, los ingresos exactos nunca cambian al subir el precio; seguirás ingresando 2.000 € a la semana. Sobre la promoción, 10 % y 10 % son un 20 %, así que puedes anunciar "−20 %". Como precio anterior puedes poner el de hace tres meses, que era más alto y hace la rebaja más llamativa.»

Tu tarea. Localiza los errores, contrástalos con el procedimiento de la unidad (método de la elasticidad, factores de descuento y norma del precio anterior) y escribe una respuesta corregida con su límite. Conserva los cálculos y la norma que justifican cada corrección.

Ojo con la IA. Una regla general puede no valer para tu caso: pide el método, recalcula y busca la norma en la fuente oficial.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

13. Resume la diferencia entre elasticidad sobre la base inicial y elasticidad del punto medio, y aplícala al caso resuelto.
14. ¿Por qué ingresos y contribución pueden moverse en sentidos contrarios? Pon el ejemplo del caso.
15. ¿Qué tres datos hay que anotar de cada precio observado de un competidor?
16. ¿Por qué el IVA se calcula después de los descuentos?

Aplica

17. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición relevante: los materiales suben y el coste variable pasa a 32 €. Recalcula la contribución en los dos escenarios y señala qué resultado cambia y cuál se mantiene.
18. El bizcocho de yogur pasa de 6,00 € a 6,60 € sin IVA y las ventas, de 300 a 255 al mes; el coste es 2,40 €. Calcula la elasticidad, los ingresos y la contribución, y di si la subida conviene.
19. Un cartel ofrece un 30 % de descuento y un 10 % adicional en caja sobre un producto de 40 € (IVA incluido). Calcula el precio final y el descuento acumulado real.
20. Con los datos del caso, calcula la contribución de la promoción a 18 € si Itxaso consiguiera ampliar la capacidad a 125 kits con 60 € más de horas a la semana. ¿Supera ya a no hacer nada?

Investiga

21. Localiza en el BOE la versión consolidada de la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, y lee el art. 20. Registra la fecha de consulta, el ámbito (qué ventas y qué productos), la afirmación que sustenta para tu ficha normativa y una limitación (por ejemplo, si tu comunidad autónoma tiene normas propias sobre promociones).

TU PLAN AVANZA · PASO 6 · ESCENARIOS DE PRECIO

Para tu empresa simulada, entrega **P06_v1**: 1) objetivo de precio y estrategia elegida para un producto o servicio, con la fase del ciclo y el segmento; 2) comparación con dos o tres competidores normalizada por unidad y servicio, con fecha y canal; 3) dos o tres escenarios de precio con elasticidad (método declarado), ingresos, contribución y capacidad; 4) precio final con descuentos e impuestos; 5) ficha normativa de la promoción con fuente oficial, fecha y regla.
Evidencia: hoja de cálculo con fórmulas y fila de control; cada estimación con su fuente.
Decisión: escenario recomendado, responsable que lo autoriza, fecha de revisión y el dato que te haría cambiarlo.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: propuesta de promoción de Unai (v1)

Documento ficticio, preparado por Unai el martes 30/03/2027 para la promoción de mayo del kit de comida para dos. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido de la propuesta
1	Objetivo	Captar hogares nuevos que repitan en junio
2	Fechas	Del lunes 03/05 al viernes 14/05/2027
3	Descuento	10 % + 10 % = 20 %: el kit de 20,00 € queda a 16,00 € sin IVA
4	Comparación con la subida	«Si subimos a 22 € y vendemos 90 kits, ingresamos 2.000 €, igual que ahora»
5	Cartel	«Kit de comida para dos: 16 €»
6	Previsión	140 kits a la semana durante la promoción
7	Precio anterior en el cartel	24,20 € (el precio más alto que ha tenido el kit)
8	Contribución por kit en la promoción	16,20 − 12,00 = 4,20 €

Encargo. Señala los cinco errores, explica cada uno con su cálculo o su norma y reescribe la propuesta para que Nora pueda decidir. Indica también qué líneas son correctas.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. El coste de un kit sirve para fijar...
a) el techo del precio.
b) el suelo del precio.
c) el precio de la competencia.

2. Una estrategia de penetración consiste en...
a) un precio alto sostenido por el valor.
b) un precio bajo de entrada para ganar clientes.
c) precios distintos por canal.

3. Para comparar dos ofertas hay que...
a) mirar solo el precio total.
b) normalizar por unidad y servicio, con fecha y canal.
c) usar la oferta más barata de cada competidor.

4. Si el precio sube de 20 a 22 € y los pedidos bajan de 100 a 90, la elasticidad sobre la base inicial es...
a) −1.
b) −1,11.
c) −0,9.

5. Con esos datos y coste variable de 12 €, la contribución...
a) baja de 800 € a 720 €.
b) se mantiene.
c) sube de 800 € a 900 €.

6. Dos descuentos sucesivos del 10 % equivalen a...
a) un 20 %.
b) un 19 %.
c) un 21 %.

7. Un descuento del 10 % y otro del 20 % equivalen a...
a) un 28 %.
b) un 30 %.
c) un 32 %.

8. El precio anterior de un artículo rebajado es...
a) el más alto de los últimos tres meses.
b) el menor de los 30 días anteriores.
c) el de la tarifa del año pasado.

9. El precio que se anuncia al consumidor debe...
a) ir sin IVA.
b) ser el precio final con impuestos.
c) llevar solo el descuento.

10. Una demanda con E = −0,5 es...
a) elástica.
b) unitaria.
c) inelástica.

Ya sé...

- ☐ explicar los factores, la comparación con competidores, la elasticidad, los descuentos y los límites legales del precio.
- ☐ calcular escenarios de precio con elasticidad, ingresos y contribución sobre la base inicial.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como la revisión completa de Ruedalia.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada, como sumar descuentos o mezclar métodos de elasticidad.
- ☐ entregar una ficha de escenarios y una ficha normativa revisables.
- ☐ calcular el precio final con descuentos sucesivos e IVA en una hoja reproducible.



UNIDAD 7

Canales y cobertura

Bloque 4 · Distribución y canales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Seguir el producto, la información, el cobro y la propiedad a lo largo de un canal y relacionar cada flujo con la promesa al cliente.
- Distinguir el método de venta del nivel del canal en sectores, productos y clientes distintos.
- Clasificar canales e intermediarios según su número, su tipo, su grado de asociación y quién compra, almacena y asume el riesgo.
- Elegir la intensidad de cobertura y coordinar varios canales sin contradicciones de información, stock, servicio o condiciones.
- Seleccionar un canal propio o ajeno comparando contribución, cobertura, capacidad, control, cobro y experiencia del cliente.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 12 de abril de 2027. Los kits de La Despensa de Nora ya salen por varios caminos: tienda, web, recogida en el mostrador y reparto de Efrén en furgoneta o bicicleta de carga. Del kit de comida de trabajo se venden unos 40 a la semana. Lois, dueño de Ultramarinos Abeleira, la tienda con cafetería junto a la parada del autobús del polígono, propone:

- comprar el kit a 16 € sin IVA, recogerlo a las 11:00 y venderlo a trabajadores que no pasan por la tienda: unos 30 a la semana;
- pagar a 30 días y, a cambio, que La Despensa no venda sus kits en otra tienda del polígono.

Nora pregunta: «¿Cuánto nos deja cada kit por cada camino? ¿Y qué perdemos con la exclusiva?». Te encarga la propuesta de canal para el viernes 23 de abril, con la capacidad que te dé Itxaso, los tiempos de Efrén y los registros de Adrián.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora el viernes 23: si acepta a Lois o en qué condiciones lo acepta? ¿Es lo mismo aceptar un canal nuevo que aceptar una exclusiva?
2. ¿Qué sabemos con seguridad (precios, costes) y qué estamos suponiendo (que Lois venderá 30 kits y que serán clientes nuevos)?
3. ¿Qué prueba permitiría revisar dentro de unos meses la primera respuesta?



Funciones

7.1



Venta y niveles

7.2



Estructuras

7.3



Cobertura

7.4



Selección

7.5

7.1 Funciones de distribución

Un kit no está vendido hasta que llega a tiempo y bien informado a quien lo va a comer, y el dinero vuelve a la caja.

Qué es distribuir. La **distribución comercial** es el conjunto de actividades que ponen el producto a disposición del cliente en el lugar, el momento, la cantidad y las condiciones que necesita. Recuerda: crea utilidad de lugar, de tiempo y de posesión. Aquí es una decisión de marketing: qué camino, quién hace cada función, cuánto cuesta y qué promesa permite.

Las funciones de la distribución. Cada una de estas funciones la tiene que hacer alguien; la pregunta es quién la hace y a qué coste:

- **Transporte y entrega** hasta el cliente o el punto de venta; **almacenamiento y conservación** sin romper la cadena de frío.
- **Fraccionamiento y surtido** (la cantidad que pide el cliente, junto a lo que también busca) y **disponibilidad** cuando y donde lo busca.
- **Información**: pedidos, alérgenos y datos de venta que vuelven a quien fabrica.
- **Financiación** (quien paga antes de cobrar adelanta dinero) y **asunción de riesgos**: kits sin vender, caducados, dañados o sin cobrar.
- **Servicio**: atención, reclamaciones y reposiciones.

Un intermediario no elimina estas funciones: las hace él y cobra por ellas. «Quitar intermediarios» solo ahorra si la empresa las hace mejor o más barato.

Cuatro flujos. Un canal se analiza siguiendo por separado el **flujo físico** (el producto), el **de información** (pedidos y datos), el **de cobro** (el dinero) y el **de propiedad** (quién es dueño). No siempre van juntos: Lois se lleva el kit hoy y lo paga a 30 días.

Tabla 1 · Los flujos del kit de comida de trabajo

Flujo	Venta directa (web y reparto)	A través de Ultramarinos Abeleira
Físico	Zona de kits → Efrén → cliente	Zona de kits → Lois lo recoge → vitrina → trabajador
Información	El cliente pide en la web; La Despensa sabe quién compra	Lois pide cada mañana; La Despensa no sabe quién come
Cobro	El cliente paga al pedir	El trabajador paga a Lois; Lois paga a 30 días
Propiedad	De La Despensa hasta la entrega	De Lois desde que recoge el kit

Distribución y marketing mix. La distribución condiciona el **precio**, porque el coste de cada camino, las comisiones y los márgenes de los intermediarios se pagan con él: en el directo, 20 € = 12 de producto + 3 de preparación y reparto + 5 de contribución; con Lois, 20 € = 12 + 4 para La Despensa + 4 para Lois. Si Lois adopta el precio recomendado (20,00 € sin IVA), el consumidor pagaría lo mismo (22,00 € con IVA); cambia quién hace cada función y quién se queda cada parte.

Condiciona también la **comunicación** (no se anuncia «comida a las 12:00» si el reparto no llega) y el **producto** (un kit refrigerado solo puede ir a puntos con vitrina frigorífica). Y tiene importancia estratégica: un contrato, una exclusiva o el hábito de compra de un cliente no se cambian en una semana, y la competencia tarda en copiar un buen canal más que un precio.

CLAVE · DISTRIBUIR NO ES SOLO LLEVAR

Un canal se juzga por sus cuatro flujos: el kit que llega, la información que vuelve, el dinero que entra y quién es dueño del kit en cada momento. Si uno falla, falla la promesa al cliente.

ACTIVIDADES

1. Dibuja el flujo físico, el de información y el de cobro del kit de comida de trabajo en los dos canales de la tabla 1 y relaciona cada uno con una promesa comercial (por ejemplo, «comida lista a las 12:00», «alérgenos siempre informados» o «pagas al pedir»).
2. Indica qué función de la distribución hace cada uno: a) Lois guarda los kits en su vitrina frigorífica; b) Efrén entrega en una oficina; c) Lois paga a 30 días; d) Unai publica los alérgenos del kit en la web; e) Lois se queda los kits que no vende.
3. Explica por qué el precio final es igual en los dos canales aunque La Despensa no gane lo mismo. Si Lois quisiera ganar 5 € por kit y La Despensa no bajara de 16 €, ¿qué precio final con IVA (10 %) tendría que cobrar Lois?
4. Señala en qué canal de la tabla 1 La Despensa pierde información sobre quién compra el kit y qué dato le pedirías a Lois cada semana para recuperarla.

7.2 Venta y niveles del canal

Pedir por Internet no dice cuántos intermediarios hay entre quien hace el kit y quien se lo come.

Métodos de venta. El **método de venta** describe cómo se encuentran vendedor y comprador:

- **Venta tradicional** (asistida): un dependiente atiende en el mostrador, aconseja y cobra; así vende Olvido el pan.
- **Autoservicio**: el cliente elige solo en lineales o vitrinas y paga en caja; así funcionaría la vitrina de Lois.
- **Venta sin tienda**: no hay un establecimiento donde el cliente elija el producto: **venta a distancia** (web, teléfono, correo, catálogo), **venta automática** (máquinas expendedoras), **venta a domicilio** y venta ambulante.

Según la relación con el cliente, la venta es **presencial**, **a distancia** o **mediante intermediario** (otro vende por ti o compra para revender). La Despensa ya combina varios.

Método de venta y nivel del canal son preguntas distintas. El método dice cómo compra el cliente; el **nivel del canal**, cuántos intermediarios hay entre productor y consumidor final: **canal directo** (ninguno), **corto** (uno) o **largo** (dos o más). Una venta a distancia puede ir por cualquiera de los tres.

Tabla 2 · Una misma compra por Internet, tres canales distintos

Dónde pide el cliente	Quién le vende	Nivel del canal	Dueño del kit hasta la entrega
Web de La Despensa	La Despensa	Directo	La Despensa
Plataforma de pedidos con comisión	La Despensa, con la plataforma de por medio	Corto (intermediario que no compra)	La Despensa
Tienda en línea de un revendedor	El revendedor	Corto (intermediario que compra)	El revendedor

El sector, el producto y el cliente. Un alimento perecedero se compra a menudo, por poco importe y con prisa; una bicicleta o su mantenimiento, pocas veces, por más dinero y con asesoramiento. Y un **servicio** (una revisión) no se almacena ni se transporta: se produce mientras se presta, así que su canal suele ser directo. Es una diferencia clave del marketing de servicios.

Tabla 3 · Formas de venta por sector, producto y cliente

Criterio	La Despensa: hogar	La Despensa: oficina	Ruedalia: empresa
Qué compra	Kit para hoy o mañana	Comida de reunión o de turno	Mantenimiento de la flota de bicis
Cómo compra	Tienda, web, recogida o reparto	Correo o formulario, con factura	Contrato y visitas en la nave
Método típico	Tradicional, autoservicio o a distancia	A distancia con entrega programada	Venta personal y servicio en el cliente

EN TU SECTOR

Alimentación perecedera: canales cortos por la caducidad y el frío. **Bicicletas y equipamiento:** venta asistida para probar y ajustar; los accesorios admiten canales más largos. **Servicios profesionales:** canal directo; el intermediario, si lo hay, capta clientes pero no presta el servicio.

ACTIVIDADES

5. Compara la venta presencial, a distancia y mediante intermediario del kit para un hogar y para una oficina. Presenta una tabla con tres filas (métodos) y dos columnas (hogar, oficina) y, en cada celda, una ventaja, una exigencia y quién asume la función de entrega.

6. Clasifica cada venta por su método y por el nivel de su canal: a) Olvido vende una barra en el mostrador; b) un trabajador coge un kit de la vitrina de Lois; c) Albada pide por formulario seis kits para una reunión; d) una máquina de una nave del polígono vende sándwiches que su dueño compra a un mayorista; e) Ousmane revisa, en la nave de Mecanizados Arenal, las bicicletas de la empresa.

7. Explica por qué la frase «vendemos por Internet, así que el canal es directo» puede ser falsa. Pon un ejemplo con kits y otro con accesorios de Ruedalia.

8. Ruedalia vende su kit de luces y candado en el taller, en su web con envío y a través de una tienda de deportes que lo compra. Clasifica cada venta por método y nivel del canal y di cuál exige más asesoramiento al cliente.

7.3 Estructuras comerciales

Quién compra, quién guarda y quién pierde si no se vende: tres preguntas que ordenan cualquier canal.

Los intermediarios. Recuerda: un intermediario ahorra contactos; con 3 productores y 40 tiendas hay 120 relaciones directas, y con un mayorista en medio, 43. Se clasifican por la función que hacen y, sobre todo, por si compran o no el producto, porque quien compra decide el precio de reventa y asume el riesgo. Los principales son:

- **Mayorista**: compra a productores o a otros mayoristas y vende a minoristas, empresas u hostelería, no al consumidor final; puede ser de origen o de destino, y el **autoservicio mayorista** vende al contado a comerciantes.
- **Minorista**: vende al consumidor final, como Ultramarinos Abeleira.
- **Distribuidor**: compra para revender en una zona o a un tipo de cliente, como Distribuciones Garbía, S.L., que sirve a cafeterías y máquinas de oficinas.
- **Agente comercial**: promueve ventas por cuenta de la empresa; no compra y cobra comisión, un fijo o ambos.
- **Plataforma digital**: une vendedor y comprador y cobra comisión y normalmente no compra. La **central de compras** agrupa compras de varios comercios.

Tabla 4 · Quién compra, quién almacena y quién asume el riesgo

Intermediario	¿Compra el producto?	¿Lo almacena?	¿Pierde si no se vende?
Mayorista	Sí	Sí	Sí
Minorista (Lois)	Sí	Sí, en su vitrina	Sí
Distribuidor (Garbía)	Sí	Sí	Sí, salvo pacto de devolución
Agente comercial	No	No	No, salvo pacto
Plataforma de pedidos	Normalmente no	No	No

Grado de asociación: las formas comerciales. Los canales también se clasifican por cómo se relacionan sus miembros:

- **Comercio independiente**: cada comerciante decide solo, sin vínculos estables con otros. Es Lois hoy: libertad para elegir proveedores y precios, y poco poder de compra.
- **Comercio asociado**: comercios que siguen siendo de su dueño se unen para comprar o vender mejor: cooperativas de detallistas, centrales de compras, cadenas voluntarias y la **franquicia**, en la que el franquiciado explota con su dinero y su riesgo la marca y el saber hacer del franquiciador.
- **Comercio integrado**: una sola empresa controla varias funciones o muchas tiendas propias, como la panadería-cafetería de cadena de la calle comercial. Si un productor abre tiendas o reparte con sus vehículos, hay **integración vertical**.

Mapa de canales y propiedad del producto. Una fila por canal, con sus niveles, el tipo de intermediario y quién es dueño del producto antes de la venta final; se actualiza en una hoja de cálculo cuando cambia un acuerdo.

Tabla 5 · Mapa de canales del kit de comida de trabajo

(abril de 2027)

Canal	Niveles	Intermediarios y tipo	Dueño antes de la venta final
Tienda, web y reparto propio	Directo	Ninguno	La Despensa
Ultramarinos Abeleira	Corto	Minorista que compra	Lois
Plataforma de pedidos de empresa	Corto	Plataforma que no compra	La Despensa
Garbía → cafetería del polígono	Largo	Distribuidor y minorista que compran	Garbía y luego la cafetería

La distribución en línea. Internet no elimina por sí mismo los intermediarios: aparecen plataformas, paquetería y servicios de pago. Un kit de comida preparada exige reparto de proximidad o logística de frío, propios o contratados; un accesorio de bicicleta puede enviarse a todo el país. Al añadir un canal digital al mapa, pregunta siempre lo mismo que en los demás: quién compra, quién guarda, quién cobra y quién responde si algo falla.

ACTIVIDADES

9. Representa con cajas y flechas el canal directo de La Despensa y dos indirectos (vía Abeleira y vía Garbía); marca en cada uno el minorista, el mayorista o distribuidor y el agente, donde los haya, y cuenta sus niveles.
10. Contrasta una estructura independiente, una asociada y una integrada para vender kits en el polígono en coordinación, control y riesgo, y añade al mapa de la tabla 5 un canal digital que no esté en él.
11. Lois dice: «Si me das la exclusiva, ya soy como una franquicia vuestra». ¿Qué elementos faltan para que lo fuera?
12. Indica, para cada canal de la tabla 5, quién pierde si a las 15:00 quedan kits sin vender y qué cláusula de un acuerdo cambiaría ese reparto del riesgo.

7.4 Cobertura y omnicanalidad

No hace falta estar en todas partes: hace falta estar donde está tu cliente y decir lo mismo en todos los sitios.

Intensidad de cobertura. Recuerda: la cobertura es **intensiva** (en el mayor número posible de puntos de venta), **selectiva** (en algunos elegidos por su clientela o su servicio) o **exclusiva** (un solo punto por zona). El kit pide cobertura selectiva: caduca pronto, necesita vitrina frigorífica y su etiqueta de alérgenos tiene que llegar intacta. La exclusiva solo afectaría a las tiendas físicas del polígono.

Antes de elegir puntos de venta, mira qué zonas y clientes quedan sin canal.

Tabla 6 · Cobertura actual por zona y segmento

Zona	Segmento	Canal actual	Hueco
Barrio	Hogares	Tienda, web y reparto	Cubierto
Barrio	Oficinas (Albada, Cardo)	Pedido de empresa y entrega	Cubierto
Polígono	Empresas (Mecanizados Arenal)	Pedido de empresa y entrega	Cubierto
Polígono	Trabajadores que compran a diario	Ninguno	Sin cubrir

El polígono tiene unos 1.400 trabajadores; los 30 kits semanales de Lois son 6 al día (2 raciones por kit): 12 raciones, el 0,86 %. Estimación de Lois, no dato.

La exclusiva que pide Lois. Antes de conceder una cobertura exclusiva hay que definir el **territorio** (¿solo las tiendas o todo el polígono, con los pedidos de empresa?), los **canales** incluidos (¿también la web?), la **duración** y la fecha de **revisión**, la **contrapartida** (volumen mínimo, vitrina, datos de venta) y la **dependencia**: si Lois cierra o no paga, La Despensa se queda sin ese canal.

LA NORMA DICE

La distribución en exclusiva en una zona no es necesariamente una franquicia (Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, art. 2.3). Entre empresas, la exclusiva suele estar exenta si la cuota de cada parte no supera el 30 % y se cumplen las demás condiciones (Reglamento (UE) 2022/720, art. 3.1). El proveedor no puede imponer un precio de reventa fijo o mínimo (art. 4.a) y hay límites a las restricciones de territorio y clientela (art. 4.b). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

Omnicanalidad. Una empresa es **multicanal** si vende por varios canales que funcionan cada uno por su lado, y **omnicanal** si el cliente pasa de uno a otro y encuentra información, stock, servicio y condiciones coherentes.

Tabla 7 · Las cuatro coherencias con un canal nuevo

Coherencia	Riesgo con Ultramarinos Abeleira	Medida
Información	Lois rotula a mano, sin alérgenos	Etiqueta de La Despensa y ficha en la vitrina
Stock	La web promete kits que están en la vitrina	Cupo diario separado para Lois
Servicio	Reclaman en la tienda un kit comprado a Lois	Quién atiende, cómo se repone y quién paga
Condiciones	Precio en la vitrina distinto del de la web	Precio recomendado de 22,00 € con IVA

LA NORMA DICE

En la venta a distancia a consumidores hay que informar antes del pago del precio total con impuestos y de los gastos de entrega; el desistimiento de 14 días naturales no se aplica a bienes que caducan con rapidez, como un kit de comida (Real Decreto Legislativo 1/2007, arts. 97, 102 y 103.d). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.



ACTIVIDADES

13. Aplica la cobertura al conflicto de la unidad: documenta con la tabla 6 un hueco de cobertura, propone una alternativa a la exclusiva total que pide Lois y escribe la condición que te haría cambiar de elección. Usa la ficha de tu P07.
14. Redacta en cinco líneas la cláusula de exclusiva que propondrías a Lois: territorio, canales incluidos y excluidos, duración, compromiso de Lois y fecha de revisión.
15. Un trabajador compra un kit en Abeleira, ve en la web que allí cuesta menos y reclama en la tienda de La Despensa. ¿Qué coherencia ha fallado y qué medida evitaría que se repita?
16. Si Lois vendiera 60 kits a la semana (2 raciones por kit, una por trabajador), ¿qué porcentaje de los 1.400 trabajadores comería cada día un kit de La Despensa? ¿Qué tendrías que comprobar con Itxaso antes de aceptarlo?

7.5 Selección de canal

El canal que más deja por kit no siempre es el que más deja a la empresa.

Seis criterios. Un canal se elige con seis criterios, y ninguno basta solo:

- **Contribución**: por unidad (precio neto menos costes variables) y, sobre todo, total: por kit y por volumen.
- **Cobertura**: qué clientes nuevos alcanza. **Capacidad**: si cabe en la producción y el reparto. Itxaso: «Seis kits más al día caben si Lois los recoge a las 11:00».
- **Control**: quién decide el precio final, la presentación y la relación con el cliente. **Cobro**: cuándo y con qué seguridad entra el dinero.
- **Experiencia del cliente**: frescura, atención y facilidad para reclamar.

Estrategia propia y ajena. Un **canal propio** lo controla la empresa (tienda, web, reparto); un **canal ajeno** es de otro (Lois, una plataforma, un distribuidor). Mira también a los demás: Cocinas Brañas ya sirve menús en el polígono.

Ejemplo. Matriz de selección con pesos (puntuación de 1 a 5; los pesos suman 100 %)

Criterio (peso)	Directo	Vía Abeleira
Contribución (25 %)	5	4
Cobertura (20 %)	2	4
Capacidad (15 %)	3	4
Control (15 %)	5	2
Cobro (10 %)	5	3
Experiencia del cliente (15 %)	4	3
Puntuación ponderada	3,95	3,45

Directo: 0,25 × 5 + 0,20 × 2 + 0,15 × 3 + 0,15 × 5 + 0,10 × 5 + 0,15 × 4 = 3,95.

Con cobertura al 35 % y contribución al 10 %, 3,50 frente a 3,45: el directo gana, pero su ventaja baja de 0,50 a 0,05: los pesos deciden casi tanto como las puntuaciones. Y la matriz compara alternativas excluyentes; aquí la pregunta es «directo y, además, Lois: ¿en qué condiciones?». Conviene dejar escrito qué criterio pesó más en la decisión, para poder revisarla si cambian las condiciones.

Por qué puede interesar un canal de menor margen. Lois deja 1 € menos por kit, pero puede convenir si trae clientes que hoy no compran, aprovecha capacidad libre, ahorra el reparto y da presencia en un lugar de paso. Deja de convenir si se come las ventas directas, si el cobro falla o si la exclusiva cierra otras puertas. Por eso se decide con fecha de revisión.



ACTIVIDADES

17. Decide canal propio o ajeno y cobertura intensiva, selectiva o exclusiva para el kit de comida de trabajo en el polígono, y justifícalo con al menos cuatro de los seis criterios.
18. Rehaz la matriz de selección con tus propios pesos (que sumen 100 %) y di si cambia la conclusión. ¿Qué criterio pesa más en tu propuesta y por qué?
19. Si el reparto propio subiera a 3,50 € por kit, ¿cuánto dejaría cada kit directo y cuánto la venta directa de 40 kits a la semana? ¿Cambia el interés del canal de Lois?
20. Explica con tus palabras por qué la matriz de selección no basta para decidir si se añade el canal de Lois y qué cálculo del caso la completa.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Venta directa o a través de Ultramarinos Abeleira

Caso ficticio. Escenario de la unidad, independiente de las cifras de la tienda. Martes 20 de abril de 2027: preparas la comparación para Nora.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Se decide si se añade Abeleira como canal del kit y en qué condiciones, no si se cierra el directo. Datos en € por kit, sin IVA: precio directo 20 (catálogo), coste 12 (escandallo de Itxaso), preparación y reparto 3 (registro de Efrén), precio de Lois 16, con recogida y cobro a 30 días (propuesta del 12/04). Volumen: 40 kits directos a la semana (registro de Adrián) y 30 nuevos con Lois (estimación de Lois). Alcance: contribución, no beneficio; los costes fijos de la zona de kits no cambian.

Paso 2. La contribución por kit

Concepto	Directo (€ por kit)	Vía Abeleira (€ por kit)
Precio neto que cobra La Despensa	20,00	16,00
Coste del producto	−12,00	−12,00
Preparación y reparto propios	−3,00	0,00
Contribución	5,00	4,00

Comprobación: 12 + 3 + 5 = 20 y 12 + 4 = 16. El margen de Lois (20 − 16 = 4 €) ya está fuera de los 16 €: no se resta otra vez.

Paso 3. El volumen. Directo: 40 × 5 = 200 € a la semana. Con Lois, si los 30 kits son nuevos: 30 × 4 = 120 € más (320 € en total). Si 6 de esos 30 trabajadores ya compraban directo, La Despensa gana 4 € en vez de 5 € con ellos: 24 × 4 + 6 × (4 − 5) = 96 − 6 = **90 €**. Deja de sumar si 120 − 5 × c = 0: con 24 de 30 kits que ya se vendían directos.

Paso 4. Cobro, capacidad y servicio. A 30 días, siempre hay pendientes unos 480 × 30 ÷ 7 = 2.057,14 €; con un coste del dinero supuesto del 6 % anual (año de 360 días), 16 × 0,06 × 30 ÷ 360 = 0,08 € por kit: la contribución baja a 3,92 € y los 30 kits nuevos suman 117,60 € (317,60 € en total). Caben 6 kits más al día si Lois recoge a las 11:00 (Itxaso); cada kit lleva sus alérgenos.

Paso 5. Comprobar e interpretar. Un kit de Lois deja 1 € menos y el canal suma mientras traiga clientes nuevos. No prueba que Lois venda 30 kits, que no se coma ventas directas ni que la exclusiva compense.

Resultado. Contribución directa, **5 €** por kit; vía Ultramarinos Abeleira, **4 €**; con 30 kits nuevos, 120 € más a la semana (320 € en total; 317,60 € con coste financiero). Propuesta LD-P07 v1: Abeleira como canal complementario, con cobertura selectiva y exclusiva solo en las tiendas físicas del polígono (sin web ni pedidos de empresa), prueba del lunes 03/05 al viernes 30/07/2027, datos de venta semanales y revisión el 30/07 con ventas reales y proporción de compradores ya clientes. Nora decide y firma.

PRÁCTICA

El kit de luces y candado de Ruedalia

Caso ficticio. Txema vende en el taller y en su web un kit de luces y candado para bicicleta a 100 € sin IVA (121 € con el 21 % de IVA). Comprarlo le cuesta 70 € y prepararlo y enviarlo, 10 € más. Una tienda de deportes de la ciudad le propone comprarle el kit a 85 € para revenderlo al mismo precio recomendado y pagarle a 60 días. Ruedalia vende ahora 10 kits al mes; la tienda estima que venderá 24 al mes, y Ousmane calcula que unos 4 serían ciclistas que ya compran en el taller. Es otro sector: un accesorio duradero, de compra esporádica, que el cliente quiere ver y que admite envío.

Encargo. En Google Sheets u otra hoja de cálculo: 1) pestaña «Datos»: cada dato con su unidad, su periodo y su origen (dato de Txema o estimación de la tienda o de Ousmane); 2) contribución por kit en cada canal, con fórmula visible; 3) contribución mensual con y sin los 4 kits que se comería la tienda, y el número de kits canibalizados a partir del cual la tienda deja de sumar (¿es posible con 10 kits al mes?); 4) **fila de control**: en el directo, precio = coste + preparación y envío + contribución; en la tienda, precio que paga = coste + contribución; 5) decisión y limitaciones: cobertura, cobro a 60 días (supuesto: 6 % anual, como en el caso resuelto), control del montaje y de la garantía, y la condición que te haría revisarla.

Plantilla PMK-P07 · Comparación de canales de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Para pensar. La tienda de deportes, ¿es un minorista, un mayorista o un agente? ¿En qué cambiaría el análisis si solo cobrara una comisión por cada kit vendido sin comprarlo?

Lista de cotejo

☐ Cada dato con unidad, periodo y origen.
☐ Fórmulas visibles.
☐ Fila de control cuadrada.
☐ Margen de la tienda no restado dos veces.
☐ Decisión con condición de revisión.

LECTURA Y DEBATE

La puerta de al lado de la parada



Relato ficticio. Jueves 15 de abril, siete y cuarenta de la mañana. Efrén deja la bicicleta de carga junto a la marquesina del polígono y mira el reloj. «En el polígono no se pierde tiempo pedaleando: se pierde esperando», explica. «Diez minutos en el control de acceso de una nave, cinco buscando a quien firma el albarán. Con un pedido de empresa lo doy por bueno; para un solo kit, no compensa».

A las siete y cincuenta para el autobús y la mitad de los que bajan entra en Ultramarinos Abeleira. Lois despacha cafés sin levantar la vista y señala una vitrina frigorífica medio vacía: «Aquí cabrían doce kits. A la una y media no tienen dónde comer».

Nora llega a las ocho con Adrián. Lois le enseña el borrador de acuerdo: «exclusiva de La Despensa en el polígono durante dos años». Nora está a punto de decir que sí: le parece un precio razonable por un canal que no le cuesta reparto. Adrián abre el registro de pedidos en la tableta. «Nora, Mecanizados Arenal está en el polígono y nos pide bandejas cada semana. Si la exclusiva es del polígono entero, ¿esos pedidos también serían de Lois?». Nora vuelve a leer la frase. «Exclusiva, sí; pero solo de tiendas, de prueba y con fecha. Lo escribimos así y lo hablamos el viernes».

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del borrador de Lois necesita una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender sin ocultar la incertidumbre.

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA si les conviene más vender directamente o a través de Lois. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El canal más corto siempre tiene menor coste total, así que vender directamente es siempre lo más rentable: cada kit os deja 8 € frente a los 4 € de Lois. Además, vender por Internet es siempre un canal directo, así que la web no necesita análisis. Y si concedéis la exclusividad a Lois, se convierte en vuestro franquiciado: tendrá que pagaros un canon.»

Tu tarea. Localiza los errores, contrástalos con el procedimiento de la unidad (cuatro flujos, contribución completa, niveles del canal, tipos de contrato) y escribe una respuesta corregida que diga hasta dónde llega su conclusión. Conserva el cálculo que justifica tu corrección.

Ojo con la IA. Un «siempre» no conoce tus costes. No le des datos reales de clientes ni de proveedores.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

21. Resume una distinción decisiva de esta unidad (método de venta y nivel del canal, propiedad y posesión del producto, o margen por unidad y contribución total) y aplícala al caso resuelto.
22. Explica con un ejemplo de La Despensa la diferencia entre comercio independiente, asociado e integrado.
23. ¿Qué diferencia hay entre una empresa multicanal y una omnicanal? Pon un ejemplo de incoherencia y su medida.

Aplica

24. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición relevante (la tienda paga 80 € en lugar de 85 €); señala qué resultado cambia y cuál se mantiene.
25. Lois propone ahora llevarse 50 kits a la semana, sin cambiar el precio. ¿Cuánto aportarían si fueran todos nuevos? ¿Qué criterio de selección habría que comprobar primero y con quién?
26. Garbía ofrece llevar el kit a tres cafeterías del polígono (canal largo). Sin cifras, prepara la fila de Garbía del mapa de canales y escribe las tres preguntas que harías antes de calcular su contribución.

Investiga

27. Localiza una fuente primaria pertinente para seleccionar un canal: el Reglamento (UE) 2022/720 en EUR-Lex o una estadística oficial sobre comercio electrónico de empresas. Registra la fecha de consulta, el ámbito (territorio, periodo, tipo de empresa), una afirmación que sustenta y una limitación para el caso de La Despensa.

TU PLAN AVANZA · PASO 7 · CANAL ELEGIDO

Con los datos de tu empresa simulada (marca los supuestos), prepara **P07_v1**: 1) los cuatro flujos de tu producto principal (físico, información, cobro y propiedad); 2) el mapa de canales con niveles, tipo de intermediario y dueño del producto; 3) la contribución por unidad y total de al menos dos canales, en una hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control; 4) la cobertura elegida (intensiva, selectiva o exclusiva) y las cuatro coherencias si usas más de un canal; 5) la decisión justificada con los seis criterios. Modelo: la propuesta LD-P07 v1 de La Despensa (5 € y 4 € por kit; prueba del 03/05 al 30/07/2027).

Comprueba tu paso: cada cifra con su fuente o marcada como supuesto, ningún margen restado dos veces, responsable de la decisión, evidencia guardada y fecha de revisión.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: comparación de canales (v1)

Documento ficticio, preparado por Unai el miércoles 21/04/2027 para que lo revise Nora. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Canal web	La web es venta directa siempre, también si el kit se vende en una plataforma de pedidos con comisión
2	Contribución directa	20 − 12 = 8 € por kit
3	Contribución vía Abeleira	16 − 12 − 4 (margen de Lois) = 0 € por kit
4	Volumen	Lois estima 30 kits a la semana (estimación de Lois, 12/04)
5	Cobro	Lois paga como todos los clientes: no hay diferencia entre canales
6	Exclusividad	Se concede la exclusiva de todo el polígono durante dos años, porque Lois la pide
7	Precio al consumidor	22,00 € con IVA (20 € más el 10 %) en los dos canales

Encargo. Señala los cinco errores, explica qué falla en cada uno con lo que has visto en la unidad y reescribe las líneas para que Nora pueda usar el documento. **Para pensar:** ¿qué dato añadirías a la línea 4 para que Nora pueda fiarse de la contribución total?

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

AUTOEVALUACIÓN

1. Cuando Lois recoge un kit a las 11:00 y lo paga a 30 días, la propiedad del kit pasa a Lois...

a) cuando el trabajador lo paga.
b) cuando lo recoge, aunque aún no lo haya pagado.
c) cuando paga la factura a los 30 días.

2. Un kit pedido en la web de La Despensa y entregado por Efrén es...

a) venta a distancia por un canal directo.
b) venta tradicional por un canal corto.
c) autoservicio por un canal largo.

3. La Despensa → Garbía → cafetería del polígono → trabajador es un canal...

a) directo.
b) corto, con un intermediario.
c) largo, con dos intermediarios.

4. La omnicanalidad exige que, en todos los canales, el cliente encuentre...

a) el mismo precio de coste.
b) información, stock, servicio y condiciones coherentes.
c) el mismo vendedor.

5. Vender el kit en una sola tienda del polígono, con exclusiva, es una cobertura...

a) intensiva.
b) selectiva.
c) exclusiva.

6. Con precio 20 €, coste del producto 12 € y preparación y reparto 3 €, la contribución directa por kit es...

a) 8 €.
b) 5 €.
c) 4 €.

7. En la práctica de Ruedalia, las contribuciones por kit son...

a) 20 € directo y 15 € por la tienda.
b) 30 € directo y 15 € por la tienda.
c) 20 € directo y 5 € por la tienda.

8. «El canal más corto siempre tiene menor coste total» es...

a) correcto, porque no hay márgenes de intermediarios.
b) falso: hay que contar los costes que asume cada uno y la escala.
c) correcto solo en alimentación.

9. Si en una comparación se resta el margen de Lois a los 16 € que paga, el error es...

a) contarlo dos veces: los 16 € ya lo excluyen.
b) no aplicar el IVA.
c) olvidar el reparto.

10. ¿Qué dato podría obligarte a revisar la propuesta LD-P07 dentro de tres meses?

a) El color de la vitrina de Lois.
b) La proporción de compradores de Lois que ya compraban directamente.
c) El precio de los kits K01 y K02.

Ya sé...

- ☐ seguir los cuatro flujos de un canal y relacionarlos con la promesa al cliente.
- ☐ distinguir método de venta, nivel del canal y forma comercial en sectores distintos.
- ☐ calcular la contribución por unidad y total de cada canal sin restar dos veces un margen.
- ☐ transferir la comparación de canales a otro negocio, como Ruedalia.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada sobre canales o exclusivas.
- ☐ entregar una propuesta de canal con evidencia, responsable y fecha de revisión.



UNIDAD 8

Costes y acuerdos de distribución

Bloque 4 · Distribución y canales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Asignar un responsable a cada función de un acuerdo de distribución.
- Calcular el coste total de un canal con todos sus elementos y para el mismo periodo.
- Resolver el punto de indiferencia entre dos canales y comprobarlo a ambos lados.
- Distinguir los contratos de agencia, comisión, distribución y franquicia y señalar las cláusulas que hay que revisar.
- Definir plazo, nivel de servicio, incidencias y devoluciones y medir lo que cuesta cumplirlos.
- Entregar un informe de distribución con alternativa, condiciones de validez y punto de revisión.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 26 de abril de 2027. Dos propuestas de distinto tipo llegan a La Despensa de Nora el mismo día:

- Maider, **agente comercial**, ofrece conseguir pedidos de kits de oficina en el polígono por 300 € al mes más 2 € por cada pedido. Una plataforma de pedidos de empresa pide 100 € al mes más 4 € por pedido.
- Distribuciones Garbía, S.L. ofrece **comprar** unos 40 kits a la semana a 15 € sin IVA para revenderlos en cafeterías del polígono, recogerlos ella misma, pagarlos a 60 días y poder devolver los que no venda.

Nora pregunta: «¿Quién compra el kit, quién lo almacena y quién responde si vuelve una caja?». Te encarga el acuerdo y el coste de canal para el viernes 7 de mayo, con la capacidad de Itxaso (6 pedidos de oficina al día) y los registros de Efrén y Adrián.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora el viernes 7: con quién firma o qué condiciones exige? ¿Es lo mismo pagar una comisión que vender para reventa?
2. ¿Qué sabemos (las tarifas) y qué suponemos (cuántos pedidos al mes llegarán)?
3. ¿Qué comprobación permitiría revisar dentro de unos meses la primera respuesta?



8.1 Mapa de responsabilidades

Un acuerdo de distribución no está terminado hasta que cada paso del kit, desde la preparación hasta la queja, tiene un nombre al lado.

Qué se reparte. Cuando un kit llega a un cliente pasan seis cosas, y alguien tiene que hacer cada una: la **preparación** (cocinar, envasar, etiquetar), el **transporte** (llevar el kit), la **información** (pedidos, alérgenos, datos de venta), la **devolución** (qué pasa con el kit que vuelve o no se vende), el **cobro** (que el dinero llegue) y la **atención** (responder al cliente). Un **mapa de responsabilidades** es el cuadro que dice, para cada función y para cada acuerdo, quién la hace y quién responde de ella.



Hacer no es lo mismo que responder. Quien **hace** una función ejecuta el trabajo; quien **responde** da la cara si falla y asume su coste. Con Maider, el kit lo prepara y lo reparte La Despensa: si llega fuera de la temperatura exigida o se rompe la cadena de frío, repone La Despensa. Con Garbía, el kit es suyo desde la recogida; pero si el contrato le deja devolver lo que no venda, el riesgo vuelve a La Despensa aunque Garbía «haya comprado».

Tabla 1 · Mapa de responsabilidades de los kits de oficina y de cafetería

(abril de 2027)

Función	Con agente o plataforma	Con distribuidor (Garbía)	Responde en La Despensa
Preparación	La Despensa, mañana de Itxaso	La Despensa, hasta la recogida	Itxaso
Transporte	Efrén, en furgoneta o bicicleta de carga	Garbía recoge y reparte	Efrén
Información	Pedido y alérgenos en la web de pedidos	Etiqueta del kit; Garbía informa a la cafetería	Unai
Devolución	La Despensa repone si el defecto es del kit	Según contrato: sin pacto, el kit es de Garbía	Nora

Función	Con agente o plataforma	Con distribuidor (Garbía)	Responde en La Despensa
Cobro	El cliente paga a La Despensa; ésta paga la tarifa	Garbía paga a La Despensa en el plazo pactado	Adrián anota; Nora decide
Atención	La Despensa responde al cliente	La cafetería a Garbía; Garbía a La Despensa	Nora

La última columna dice quién de La Despensa vigila la función, aunque la haga otro. Adrián registra, pero no decide ni firma.

Qué se escribe en el acuerdo. Cada casilla de la tabla 1 se convierte en una frase del contrato o de la hoja de condiciones: «Efrén entrega entre las 11:30 y las 13:30», «los kits defectuosos se reponen el mismo día», «Garbía paga en el plazo pactado (máx. 30 días) y Adrián registra la fecha». Lo que no se escribe se discute cuando ya hay un problema.

Ejemplo. El kit que vuelve. El jueves, un kit del pedido de una cafetería regresa a la zona de carga porque no se vendió. Con el acuerdo de Maider no habría ocurrido: el cliente final compra a La Despensa y no hay devolución de sobrantes. Con el de Garbía, ocurre si el contrato lo permite, y entonces hay que anotar quién lo recoge (Efrén), quién lo registra (Adrián) y quién paga el kit (la casilla «Devolución» de la tabla 1). Si ninguna de esas tres respuestas está escrita, el kit vuelve y el coste se queda sin dueño.

EN TU SECTOR

Alimentación perecedera: un kit devuelto casi nunca se puede volver a vender, así que cada función necesita su responsable antes del primer pedido. **Bicicletas y servicios de taller:** la bicicleta del cliente es suya; quien la recoge responde de ella hasta devolverla.

CLAVE · UN DUEÑO POR FUNCIÓN

Cada función de la tabla 1 necesita quien la haga, quien responda si falla y un registro que lo demuestre (albarán, hoja de entregas, correo con hora). Si una casilla queda en blanco, ese coste todavía no tiene dueño.

ACTIVIDADES

1. Completa la tabla 1 para la plataforma de pedidos de empresa (quién prepara, transporta, cobra y atiende) y marca una casilla que dependa del contrato.
2. Un kit llega a una cafetería de Garbía sin etiqueta de alérgenos. Señala qué función ha fallado y quién respondería con Garbía y con Maider.
3. Efrén llega a una nave y nadie firma el albarán. ¿Qué función queda sin cerrar y qué registro necesita Adrián?
4. Aplica el mapa a la situación de partida: entrega un ejemplo documentado (un incidente real o imaginado con función, responsable y registro), una alternativa de reparto de responsabilidades y la condición que haría cambiar tu elección. Usa la ficha de P08.

8.2 Coste total por canal

Dos canales pueden cobrar cosas distintas por hacer lo mismo: para elegir hay que ponerlos en el mismo periodo, con el mismo volumen y con todos sus elementos.

Qué entra en el coste de un canal. El **coste de distribución** de un canal es todo lo que cuesta que el kit llegue al cliente por ese camino. Tiene dos partes: lo que **cobra el intermediario** (una cuota fija, una comisión, un margen) y lo que **sigue haciendo La Despensa** (preparar, transportar, administrar, financiar el cobro y atender incidencias). Si solo se compara la tarifa del intermediario, el canal que parece barato puede dejar sin contar el reparto, el tiempo de Efrén, el coste de esperar hasta cobrar o lo que cuesta cada incidencia. Recuerda: el coste de distribución se calcula por unidad y por mes, el coste financiero con año de 360 días y el margen del intermediario no se resta dos veces.

Tabla 2 · Elementos propios del coste de un pedido de oficina

(€ por pedido, sin IVA)

Elemento	Cálculo o dato	Importe (€)
Preparación	Registro de Itxaso	2,00
Transporte	Registro de Efrén	4,00
Administración y registro	Registro de Adrián	1,00
Coste financiero	100 × 6 % × 30 ÷ 360 (supuesto)	0,50
Incidencias de pedido	1 de cada 50 pedidos × 50 € (supuesto)	1,00
Costes propios	2 + 4 + 1 + 0,50 + 1	**8,50**

El pedido medio es de 5 kits a 20 € sin IVA, es decir, 100 € (dato de Adrián), y antes de distribuir deja 5 × (20 − 12) = 40 €. Tras los costes propios quedan 40 − 8,50 = 31,50 €. El 6 % anual del coste financiero es un supuesto del equipo, no un dato del banco.

Coste fijo, coste variable y función de coste. Un **coste fijo** no cambia con los pedidos del mes (la cuota de la plataforma, el fijo del agente); un **coste variable** crece con ellos (la comisión por pedido). Con F el coste fijo al mes, v el coste por pedido y q los pedidos cobrados al mes, el coste mensual es la **función de coste** $C(q) = F + v \times q$: una recta que sale del fijo (lo que se paga aunque no haya pedidos) y sube con la pendiente v (lo que añade cada pedido). Dos canales solo se comparan si sus funciones están en la misma unidad (€ al mes) y valen para el mismo rango de pedidos al mes.

El punto de indiferencia. Es el volumen con el que dos canales cuestan lo mismo (o **punto de equilibrio** entre alternativas). Se resuelve igualando las funciones: $F_1 + v_1 \times q = F_2 + v_2 \times q$, de donde $q = (F_1 - F_2) \div (v_2 - v_1)$. Solo existe si el canal de más fijo tiene menos coste por pedido, vale dentro del rango de los datos (aquí, hasta los 120 pedidos al mes que caben en la capacidad de Itxaso) y se comprueba siempre con un valor a cada lado del punto.

Ejemplo. Entrega urgente de pedidos fuera de ruta. Efrén entrega con la bicicleta de carga: 40 € al mes de mantenimiento más 3 € por pedido (supuesto); una mensajería cobra 5 € por pedido, sin cuota. Punto de indiferencia: (40 − 0) ÷ (5 − 3) = 20 pedidos al mes. Comprobación: con 10 pedidos, la bicicleta cuesta 40 + 30 = 70 € y la mensajería 50 €; con 30, la bicicleta 40 + 90 = 130 € y la mensajería 150 €. Con 20, 100 € en los dos: por debajo sale mejor la mensajería; por encima, la bicicleta. El punto de indiferencia no dice qué hacer por sí solo: hay que compararlo con los pedidos que de verdad se esperan cada mes. Como el coste de 3 € por pedido es un supuesto, conviene comprobarlo con el mantenimiento real antes de decidir.



El coste total de un canal. Se suman los costes propios de los pedidos y la tarifa del canal. Como los costes propios son iguales en los dos canales, no mueven el punto de indiferencia: solo cambian el nivel del coste y lo que queda al final del pedido: el caso resuelto lo calcula con 80 pedidos al mes y con las dos tarifas.

CLAVE · INDIFERENCIA NO ES DECISIÓN

Que dos canales cuesten lo mismo con un volumen no los hace iguales: por debajo de ese volumen gana uno y por encima gana el otro. Y a ese mismo volumen deciden la cobertura, el plazo, el riesgo y las condiciones del contrato.

ACTIVIDADES

5. Con el ejemplo de la entrega urgente, calcula el coste de cada alternativa con 15 y con 25 pedidos al mes y di cuál elegirías. ¿Qué dato cambiaría tu elección si Efrén tuviera que dedicar tres horas más a la semana?
6. Calcula el coste por pedido de la bicicleta de carga con 10 y con 40 pedidos al mes. ¿Por qué baja si el coste mensual sube?
7. Explica por qué los 2 € de Maider sobre un pedido medio de 100 € son un 2 % y por qué ese porcentaje no basta para comparar con la plataforma.
8. Con los costes propios de la tabla 2, calcula el coste total de distribución con la plataforma B (100 + 4q) para 60 y para 80 pedidos al mes. ¿Cuánto cuesta cada pedido?
9. Modeliza el canal A = 300 + 2q y el canal B = 100 + 4q (€ al mes; q, pedidos de oficina al mes) y comprueba 50, 100 y 150 pedidos (150 supera la capacidad de 120: es extrapolación). Resuelve el punto de indiferencia y comprueba un valor a cada lado.

8.3 Contratos de intermediación

El nombre del contrato importa menos que lo que dice sobre quién compra el kit, quién lo guarda y quién carga con el riesgo.

Cuatro formas de formalizar la relación. Un **contrato de intermediación** es el acuerdo por el que una empresa (aquí, La Despensa) se apoya en otra para vender o distribuir sus productos. Se distingue por la **función económica** (qué hace el intermediario), la **propiedad del stock** (de quién es el kit mientras viaja) y la **remuneración** (cómo cobra).

Tabla 3 · Los cuatro contratos de intermediación

Contrato	Quién compra el kit	Cómo cobra el intermediario	Qué manda
Agencia	Nadie en medio: el cliente compra a La Despensa	Fijo, comisión o ambos	Ley 12/1992 y lo pactado
Comisión	Nadie en medio: el comisionista actúa por encargo	Comisión por operación	Código de Comercio y lo pactado
Distribución	El distribuidor, que compra y revende	Su margen de reventa	Lo pactado, sin ley general
Franquicia	El franquiciado, con su dinero y a su riesgo	Contraprestación y margen propio	RD 201/2010 y lo pactado

Agencia: Maider. El **agente** promueve operaciones por cuenta de otra empresa, de forma estable y como intermediario independiente; el producto sigue siendo de la empresa. Puede limitarse a promover los pedidos, como Maider, o también concluirlos en nombre de la empresa. La **comisión mercantil** es el encargo de una operación concreta, sin esa estabilidad ni, por tanto, indemnización de ese tipo. Cobra un fijo, una **comisión** (la parte variable según el volumen o el valor de las operaciones) o ambos: 300 € al mes más 2 € por pedido es una remuneración mixta, y al terminar puede corresponderle una **indemnización por clientela**, por los clientes que aportó.

LA NORMA DICE

El agente promueve ventas por cuenta de la empresa de forma estable, cobra un fijo, una comisión o ambos y, salvo pacto, no asume el riesgo de las operaciones (Ley 12/1992, de contrato de agencia, arts. 1 y 11). La indemnización por clientela al terminar no puede exceder del importe medio anual de sus remuneraciones de los últimos cinco años (art. 28). Consulta: 29/10/2026. Consulta la versión vigente.

Distribución: Garbía. El **distribuidor** compra el kit, lo almacena y lo revende por su cuenta y riesgo; gana la diferencia. En España no hay ley general del contrato de distribución: manda lo pactado, y por eso las cláusulas pesan. El proveedor puede **recomendar** un precio de reventa o fijar un **máximo**, nunca uno fijo o mínimo. Además, el pago de perecederos no puede aplazarse más de 30 días (Ley 7/1996, art. 17.3) y devolver lo no vendido exige pacto claro (Ley 12/2013, art. 14 bis.2.f).

LA NORMA DICE

La Despensa puede recomendar a Garbía un precio de venta del kit o fijarle un precio máximo, pero no imponerle un precio fijo ni un precio mínimo, ni presionarla para que lo aplique (Reglamento (UE) 2022/720, art. 4.a; Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia, art. 1). Consulta: 29/10/2026. Consulta la versión vigente.

Franquicia. El franquiciador cede su marca, su saber hacer y su asistencia a cambio de una contraprestación económica, y el franquiciado vende a su riesgo.

LA NORMA DICE

La franquicia comprende, por lo menos, denominación o rótulo común, saber hacer propio, sustancial y singular, y asistencia comercial o técnica continuada; la distribución en exclusiva no es necesariamente franquicia (Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, arts. 2.1 y 2.3). La información se entrega por escrito veinte días hábiles antes de firmar o pagar (art. 3). Consulta: 29/10/2026. Consulta la versión vigente.

Documento 1 · Extractos didácticos de los dos contratos

(ficticios)

Cláusula	Agencia (Maider)	Distribución (Garbía)
Remuneración	Fijo de 300 € al mes y 2 € por pedido conseguido y cobrado	Garbía compra cada kit a 15 € sin IVA y fija su margen
Stock y riesgo	Los kits siguen siendo de La Despensa; la agente no los compra	Garbía es dueña desde la recogida y puede devolver hasta el 10 % no vendido, con reembolso
Territorio	Empresas del polígono, sin exclusiva	Cafeterías del polígono, exclusiva de Garbía
Precio	Lo fija La Despensa	Garbía no revenderá por debajo de 20 € sin IVA
Cobro	La Despensa cobra y liquida cada mes	Garbía paga a 60 días (propuesta)
Terminación	Un año; se renueva si nadie avisa; sin compensaciones	Un año; se renueva si nadie avisa con un mes de antelación

ACTIVIDADES

10. Clasifica como agencia, comisión, distribución o franquicia y justifica con quién compra el kit y cómo cobra el intermediario: a) Maider consigue pedidos y cobra un fijo más 2 € por pedido; b) un vecino vende un pedido por encargo de Nora por un 5 %; c) Garbía compra 40 kits y los revende; d) una tienda con el rótulo y la asistencia de La Despensa que paga una contraprestación (canon).

11. En el extracto de Garbía, señala tres cláusulas que devuelven riesgo a La Despensa aunque Garbía «compre» y qué cambiarías.

12. Reescribe la cláusula de precio del extracto de Garbía para que sea válida y explica por qué la original no lo es. ¿Qué echarías de menos en el de Maider si Nora lo terminara tras tres años?

13. Compara los dos extractos del documento 1 sobre remuneración, stock, territorio y terminación: en cada fila, la diferencia y una cláusula que verificarías antes de firmar. Es una ficha para aprender, no asesoramiento contractual.

8.4 Plazos, devoluciones y servicio

Una promesa de servicio se mide: si no puede contarse ni costarse, no es una condición del acuerdo.

Plazo prometido y nivel de servicio. El **plazo prometido** es el tiempo que La Despensa se compromete a cumplir: por ejemplo, pedido antes de las 10:00 y entrega entre las 11:30 y las 13:30. El **nivel de servicio** es el porcentaje de pedidos entregados cumpliendo lo prometido: entregados en plazo ÷ pedidos comprometidos × 100. En abril, el registro de Adrián recoge 60 pedidos de oficina y 57 llegaron en la franja: 57 ÷ 60 × 100 = 95 %; con 54, sería del 90 %.

Incidencias y devoluciones. Una **incidencia** es un pedido que no sale como se prometió: kit dañado, equivocado, sin etiqueta de alérgenos o fuera de franja. Se resuelve reponiendo y cuesta el kit y el viaje: 12 + 4 = 16 € por kit (la tabla 2 supone 50 € por pedido). Una **devolución** es el kit que vuelve a quien lo vendió. En un alimento perecedero casi nunca puede revenderse: por eso se pacta que solo se devuelvan los kits defectuosos.

Tabla 4 · Condiciones de servicio, quién las cumple y qué cuestan si fallan

Condición	Qué promete	Quién la cumple	Si falla
Plazo	Entrega entre las 11:30 y las 13:30	Itxaso y Efrén	Cliente sin comida; queja
Nivel de servicio	Al menos el 95 % de pedidos en franja	Efrén; Adrián lo mide	Revisión del acuerdo
Incidencia	Reposición el mismo día	La Despensa	16 € cada una; 2 = 32 €
Devolución	Solo kits defectuosos	Según contrato	Garbía propone 4 de 40

La devolución de Garbía, en euros. Garbía compra 40 kits a la semana a 15 € y cada kit cuesta 12 €: 40 × (15 − 12) = 120 € de contribución. Si devuelve 4 y se le reembolsan, solo cobra 36 y los 4 devueltos se pierden: 36 × 15 − 40 × 12 = 540 − 480 = 60 €, la mitad. A 60 días dejaría unos 40 × 15 × 60 ÷ 7 = 5.142,86 € pendientes; a 30 (máximo legal), 2.571,43 €.

ACTIVIDADES

14. Calcula el nivel de servicio de una semana con 15 pedidos, 13 dentro de la franja, compáralo con el 95 % y di qué registro lo demuestra.
15. En un mes con 60 pedidos, dos incidencias de un kit se resuelven reponiéndolo y repitiendo el viaje (16 € cada una). Calcula su coste y exprésalo como porcentaje de la contribución de un pedido antes de distribuir (40 €) y de los 60 pedidos.
16. Calcula la contribución semanal de Garbía si devuelve 6 kits de 40 y se le reembolsan. ¿Con cuántos kits devueltos desaparece toda la contribución?
17. Aplica este apartado a la situación de partida: entrega un ejemplo documentado de condición de servicio, una alternativa y la condición que haría cambiar tu elección. Usa la ficha de P08.

8.5 Informe de distribución

Un informe de distribución no dice «elige A»: dice qué alternativa conviene, bajo qué condiciones y cuándo hay que volver a mirarla.

Qué recoge el informe. El **informe de distribución** reúne los datos de costes, tiempos, intermediarios disponibles y estrategias viables para que Nora decida. Lleva la alternativa elegida, la comparación económica con las condiciones de servicio, los responsables, las **condiciones de validez** (los supuestos con los que la elección es correcta) y el **punto de revisión** (la fecha o el dato que obliga a revisarla).

Tabla 5 · Estructura de la propuesta de canal

Parte	Qué contiene	Ejemplo del caso
Comparación	Coste total por canal con el mismo periodo	A y B a 50, 100 y 150 pedidos al mes
Condiciones	Plazo, devolución y responsables	Franja 11:30 - 13:30; devoluciones solo por defecto
Revisión	Fecha y dato que obligan a revisar	Pedidos de junio y julio frente a 100

Cuándo cambia la elección por volumen. La comparación lleva una **sensibilidad**: el mismo cálculo con otros volúmenes; quien firma debe saber que el orden se invierte en 100 pedidos.

Tabla 6 · Sensibilidad al volumen

(€ al mes, sin IVA)

Pedidos al mes	Coste A (€)	Coste B (€)	Canal más barato
80	460	420	B, por 40 €
100	500	500	Indiferentes
120	540	580	A, por 40 €

Lo que la tabla no mide. Una tabla económica no sustituye valorar el tiempo, la cobertura y el riesgo. Maider puede abrir pedidos que una plataforma no consigue; la plataforma no exige compromiso de un año; Garbía llega a cafeterías, pero La Despensa pierde el contacto con quien come el kit. Se anotan junto a la tabla como juicio, no como cálculo.

ACTIVIDADES

18. Maider baja el fijo a 200 € con los mismos 2 € por pedido. Calcula el nuevo punto de indiferencia con B y los costes de A y B con 80 pedidos, y di qué pasa con la recomendación.
19. Si Maider subiera su comisión a 3 € con el fijo de 300 €, ¿por encima de cuántos pedidos al mes sería A más barato que B? ¿Se alcanza con la capacidad de 120?
20. Entrega la propuesta de canal con comparación económica, plazos, devoluciones y responsables: las partes de la tabla 5, la sensibilidad y la condición que la invalidaría.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Agente o plataforma de pedidos de empresa

Caso ficticio. Jueves 29 de abril de 2027: preparas para Nora la comparación de las dos ofertas.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Se decide qué canal usar para los pedidos de oficina por intermediario; Garbía se trata aparte. Datos en € al mes, sin IVA: A, agente: 300 € al mes más 2 € por pedido; B, plataforma de pedidos de empresa (genérica): 100 € al mes más 4 € por pedido. Variable: q, pedidos cobrados al mes por el canal, de 0 a 120 (6 al día × 20 días, según Itxaso). Previsión prudente: 80 al mes (supuesto). Alcance: coste del canal; los costes propios (8,50 € por pedido) no mueven el cruce.

Paso 2. Las funciones de coste. A(q) = 300 + 2q y B(q) = 100 + 4q, en € al mes.

Tabla · Datos del cruce de costes de A y B (€ al mes; 150 supera la capacidad de 120)

Pedidos al mes	Coste A (€)	Coste B (€)	A − B (€)
50	400	300	100
100	500	500	0
150	600	700	−100

Paso 3. El punto de indiferencia. 300 + 2q = 100 + 4q; 200 = 2q; q = (300 − 100) ÷ (4 − 2) = **100 pedidos al mes**, con 500 € al mes en los dos canales. Comprobación: con 90 pedidos, A = 300 + 180 = 480 € y B = 100 + 360 = 460 € (gana B por 20 €); con 110, A = 300 + 220 = 520 € y B = 100 + 440 = 540 € (gana A por 20 €).

Paso 4. El coste por pedido. A: 400 ÷ 50 = 8,00 € con 50 pedidos y 600 ÷ 150 = 4,00 € con 150; B: 300 ÷ 50 = 6,00 € con 50 y 700 ÷ 150 = 4,67 € con 150.

Paso 5. La previsión y la capacidad. Con 80 pedidos: A = 300 + 160 = 460 € y B = 100 + 320 = 420 €, 40 € menos con B (5,75 y 5,25 € por pedido). Con 80 × 8,50 = 680 € de costes propios, el total es 1.140 € con A y 1.100 € con B.

Paso 6. Comprobar e interpretar. B es más barato por debajo de 100 pedidos y A por encima. No demuestra que lleguen 80 pedidos ni que Maider y la plataforma traigan los mismos; a 100, con igual coste, deciden cobertura, plazo y condiciones.

Resultado. A: 400, 500 y 600 € al mes con 50, 100 y 150 pedidos; B: 300, 500 y 700 €; **punto de indiferencia: 100 pedidos al mes**. Propuesta LD-P08 v1 (viernes 07/05/2027): canal B mientras la previsión sea de 80 pedidos (40 € menos que A), con prueba del lunes 10/05 al viernes 30/07/2027 (12 semanas), registro mensual de Adrián y revisión el 30/07, o antes si dos meses seguidos pasan de 100 pedidos; contraoferta a Maider con el fijo a debate (actividad 18); a Garbía, sin devolución de sobrantes, con precio recomendado de 22,00 € con IVA, pago a 30 días y responsable de devoluciones por escrito. Nora decide y firma.

PRÁCTICA

Recogida y entrega de bicicletas de empresa de Ruedalia

Caso ficticio. Ruedalia revisa en su taller las bicicletas de la flota de varias empresas de la ciudad. Txema necesita que alguien recoja las bicicletas en la empresa y las devuelva revisadas, y compara dos ofertas: A, un transportista local con contrato mensual: **200 € al mes más 3 € por servicio** (cada recogida o entrega es un servicio); B, una plataforma de recados sin compromiso de permanencia: **50 € al mes más 6 € por servicio**. Ousmane calcula que serán unos 80 servicios al mes (supuesto) y que el taller puede atender hasta 100 movimientos de transporte al mes.

Encargo. En Google Sheets u otra hoja de cálculo: 1) pestaña «Datos»: cada dato con su unidad (€ al mes, € por servicio), su periodo y su origen (oferta recibida o estimación de Ousmane); 2) las dos funciones de coste con fórmulas visibles y los costes con 40, 50, 60 y 80 servicios; 3) el punto de indiferencia con su fórmula y la comprobación a cada lado; 4) el coste por servicio de cada canal con 80 servicios y el ahorro mensual de la mejor opción; 5) **fila de control**: la diferencia A − B es 0 en el punto de indiferencia y cambia de signo a cada lado; 6) decisión y limitaciones: qué pasa con una bicicleta dañada en el transporte, quién la repara o la paga, cuánto dura el compromiso y la condición que te haría revisar la elección.

Plantilla PMK-P08 · Comparación de canales de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Para pensar. ¿Quién responde de una bicicleta de un cliente que se daña en la plataforma de recados y quién en el contrato con el transportista local? ¿Cambia la elección si una de las dos ofertas no incluye ese riesgo?

Lista de cotejo

☐ Cada dato con unidad, periodo y origen.
☐ Fórmulas visibles.
☐ Cruce comprobado a ambos lados.
☐ Fila de control cuadrada.
☐ Decisión con condición de revisión.

LECTURA Y DEBATE

Comisión o compra



Relato ficticio. Martes 27 de abril, las nueve y media. En la sala de reuniones de Albada Asesores, Maider abre su carpeta sobre la mesa. Mencía la conoce de otros encargos: «Siempre trae lo que promete». Maider explica su oferta: «Un fijo y dos euros por pedido. Yo no me quedo con nada del kit». Nora está a punto de decir que sí.

Adrián, con la hoja de pedidos abierta en la tableta, pregunta: «¿Cuántos pedidos entrarían por Maider cada mes? Con ochenta, la plataforma sale cuarenta euros más barata». Maider baja la mirada. «Con cien me comprometo; con ochenta, no lo sé». Nora cierra la carpeta: «Entonces el fijo lo pagamos igual, vengan ochenta o cien».

Miércoles 28, once y cuarto de la mañana, en la zona de carga. El comercial de Garbía mira las cajas isotérmicas junto a la furgoneta blanca. «Cuarenta kits a la semana los compramos de golpe. Y si no se venden, los devolvemos, que para eso compramos». Nora, que había escrito «Garbía compra, el riesgo es suyo», lee en voz alta la cláusula de devoluciones del borrador. Efrén, apoyado en la furgoneta, murmura: «Un kit que vuelve no lo vuelvo a vender: se tira». Nora vuelve a leer el borrador. «Escribimos quién paga el kit que vuelve. Y el viernes decidimos».

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del caso necesita una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender sin ocultar la incertidumbre.

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA cuál de las dos ofertas de oficina conviene y qué pueden exigir a Garbía. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Si ambas ofertas cuestan lo mismo a 100 pedidos, son equivalentes para cualquier volumen: da igual cuál elijáis. Además, el agente compra el stock y asume las devoluciones, así que con Maider no corréis ningún riesgo. Y a Garbía podéis fijarle un precio mínimo de reventa de 20 € para proteger la marca.»

Tu tarea. Localiza los errores, contrástalos con el procedimiento de la unidad (comparación en el mismo periodo, punto de indiferencia comprobado a ambos lados, función económica de cada contrato, precio de reventa) y escribe una respuesta corregida que diga hasta dónde llega su conclusión. Conserva el cálculo, la fuente o la prueba que justifica tu corrección.

Ojo con la IA. Un «para cualquier volumen» no conoce tus datos. No le des contratos ni datos reales de clientes o proveedores.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

21. Resume una distinción decisiva de esta unidad (hacer y responder, agente y distribuidor, fijo y variable, indiferencia y decisión) y aplícala al caso resuelto.
22. Responde con una tabla de tres filas (Maider, Garbía, plataforma): ¿quién compra el kit, quién lo almacena y quién responde de una devolución?
23. Explica por qué el coste por pedido de A baja de 8,00 € a 4,00 € entre 50 y 150 pedidos y por qué eso no basta para elegirlo.

Aplica

24. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición relevante (la plataforma sube a 7 € por servicio); señala qué resultado cambia y cuál se mantiene. Comprueba el cruce con 37 y con 38 servicios, porque no es un número entero.
25. La plataforma B factura por trimestre. Calcula con 100 pedidos al mes cuánto cobra en un trimestre y compáralo con A en el mismo periodo. ¿Por qué no se pueden sumar los 500 € al mes de A y la factura trimestral de B?
26. Garbía propone pagar a 60 días. Calcula los pendientes de cobro medios con 40 kits a la semana a 15 € (40 × 15 × días ÷ 7) a 60 y a 30 días, cuánto bajan y por qué La Despensa debe exigir los 30 (Ley 7/1996, art. 17.3).

Investiga

27. Localiza una fuente primaria o documentación técnica pertinente para un informe de distribución: la Ley 12/1992 en el BOE, el Real Decreto 201/2010 en el BOE o el Reglamento (UE) 2022/720 en EUR-Lex. Registra la fecha de consulta, el ámbito (territorio, periodo, tipo de empresa), una afirmación que sustenta y una limitación para el caso de La Despensa.

TU PLAN AVANZA · PASO 8 · ACUERDO Y COSTE DE CANAL

Con los datos de tu empresa simulada (marca los supuestos), prepara **P08_v1**: 1) el mapa de responsabilidades de tu producto principal con las seis funciones (preparación, transporte, información, devolución, cobro y atención); 2) las funciones de coste de dos alternativas de canal en una hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, el coste total con tus costes propios y el punto de indiferencia comprobado a ambos lados; 3) la comparación de dos tipos de contrato en cuatro cláusulas que revisarías antes de firmar (remuneración, stock, territorio y terminación); 4) las condiciones de servicio: plazo prometido, nivel de servicio, incidencias y devoluciones, con su coste; 5) la propuesta con su condición de validez, el responsable de decidir, la evidencia guardada y la fecha de revisión. Modelo: la propuesta LD-P08 v1 de La Despensa (canal B y prueba del 10/05 al 30/07/2027).

Comprueba tu paso: funciones de coste en el mismo periodo, cruce comprobado a ambos lados, ninguna tarifa sumada dos veces, cada cifra con fuente o marcada como supuesto, responsable de la decisión y fecha de revisión.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: propuesta de acuerdo de distribución (v1)

Documento ficticio, preparado por Unai el jueves 29/04/2027 para que lo revise Nora. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Coste de los canales	A (300 € al mes + 2 € por pedido) y B (100 € al mes + 4 € por pedido) cuestan igual para cualquier volumen: 500 €
2	Maider	La agente compra siempre el stock y asume las devoluciones
3	Garbía: devoluciones	Garbía puede devolver hasta el 10 % de los kits no vendidos; el contrato no nombra responsable de pagarlos ni de registrarlos
4	Coste con 100 pedidos	A 500 € al mes + B 1.500 € al trimestre = 2.000 €
5	Precio de reventa	Garbía no podrá revender por debajo de 20 € sin IVA, y La Despensa lo hará cumplir
6	Volumen	Previsión prudente: 80 pedidos al mes (supuesto del equipo, 29/04)
7	Cobro de Garbía	A 30 días, el máximo legal, quedan pendientes de cobro unos 2.571,43 € (40 kits × 15 € × 30 ÷ 7)

Encargo. Señala los cinco errores, explica qué falla en cada uno con lo que has visto en la unidad y reescribe las líneas para que Nora pueda usar el documento. **Para pensar:** ¿qué dato añadirías a la línea 6 para que Nora pueda fiarse de la previsión?

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

AUTOEVALUACIÓN

1. En un contrato de agencia, el kit que Maider promueve es…
a) de Maider desde que consigue el pedido.
b) de La Despensa hasta que lo compra el cliente.
c) de la plataforma de pedidos.

2. La oferta de Maider (300 € al mes y 2 € por pedido) es una remuneración…
a) un canon de franquicia.
b) solo variable.
c) mixta: un fijo y una comisión.

3. Una distribución en exclusiva en una zona…
a) siempre es una franquicia.
b) obliga a pagar a Garbía una comisión.
c) no es necesariamente una franquicia.

4. Con Garbía, La Despensa puede…
a) recomendar un precio de reventa o fijar un máximo.
b) fijar un precio de reventa mínimo.
c) obligarla a revender a 22,00 €.

5. Con A = 300 + 2q y B = 100 + 4q, el punto de indiferencia es…
a) 50 pedidos.
b) 100 pedidos.
c) 200 pedidos.

6. Con 80 pedidos al mes cuesta menos…
a) B, con 420 €.
b) A, con 460 €.
c) los dos, con 500 €.

7. En la práctica de Ruedalia (A = 200 + 3q y B = 50 + 6q), con 80 servicios los costes son…
a) A 530 € y B 440 €.
b) A 350 € y B 350 €.
c) A 440 € y B 530 €.

8. «Si dos ofertas cuestan lo mismo a 100 pedidos, son equivalentes para cualquier volumen» es…
a) cierto, porque las dos rectas son iguales.
b) falso: solo coinciden en ese punto y difieren la cobertura y las condiciones.
c) cierto si se supera ese volumen.

9. Sumar 500 € al mes y 1.500 € al trimestre para obtener 2.000 € es un error porque…
a) falta el IVA.
b) la comisión no se suma.
c) están en periodos distintos: hay que ponerlos en el mismo periodo.

10. Si Garbía devuelve 4 de 40 kits y se le reembolsan, la contribución semanal pasa de 120 € a…
a) 60 €.
b) 120 €.
c) 36 €.

Ya sé…

- ☐ asignar a cada función de un acuerdo una persona que la haga, otra que responda y un registro que lo demuestre.
- ☐ calcular el coste total de un canal y el punto de indiferencia entre dos canales, comprobado a ambos lados.
- ☐ distinguir agencia, comisión, distribución y franquicia por quién compra el kit, cómo cobra el intermediario y qué manda.
- ☐ transferir la comparación de costes a otro negocio, como Ruedalia.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada sobre costes o contratos.
- ☐ entregar una propuesta de canal con condiciones de validez, responsable y fecha de revisión.



UNIDAD 9

Comunicación y presupuesto

Bloque 5 · Comunicación y briefing

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Convertir una intención en un objetivo con indicador, base, meta, plazo y público.
- Elegir instrumentos del mix según el público, la fase del producto y la imagen de la empresa.
- Comparar soportes con CPM, alcance y frecuencia media sin confundir impresiones con personas.
- Calendarizar una campaña de cuatro semanas con frecuencia prevista, horas, responsables y una revisión intermedia.
- Decidir si una acción se hace dentro o se contrata, comparando propuestas con el mismo alcance.
- Redactar el informe base de comunicación con datos, cálculos y límites.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 10 de mayo de 2027. Solo tres oficinas compran kits con regularidad: Albada, Cardo Arquitectura y Mecanizados Arenal. Unai llega con ideas: publicar a diario en las redes, repetir en la acera la degustación con banderines y globos que gustó en el barrio y mandar un correo «a todas las empresas del polígono». En la mesa hay dos propuestas: una red social ofrece 20.000 impresiones por 600 €, y el boletín de la asociación de empresas del polígono, que trae Enol, su comercial, 10.000 impresiones por 450 €.

Nora pregunta: «¿Qué queremos conseguir? ¿Cuándo y quién lo hace? ¿Cuántas horas tienes libres, Unai?». Unai trabaja 20 horas a la semana y ya lleva la web, los pedidos y el CRM. Itxaso añade: «Si funciona, ¿cuántos pedidos más preparo?». Tu equipo entrega el programa de comunicación el viernes 14/05.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir Nora esta semana y qué tendría que comprobar antes de firmar una de las dos propuestas?
2. ¿Qué sabemos de verdad sobre las dos propuestas y qué estamos suponiendo cuando decimos que «llegan a mucha gente»?
3. ¿Qué prueba, a las dos semanas de empezar, te haría cambiar de soporte o de mensaje?
4. ¿Quién aprueba lo que se publica en nombre de La Despensa?



Objetivo y público

9.1



Mix e instrumentos

9.2



Medios y soportes

9.3



Calendario

9.4



Interno o externo

9.5

9.1 Objetivo y público

Comunicar no es publicar mucho: es conseguir que un público concreto sepa, piense o haga algo, y poder comprobar si lo ha hecho.

El proceso de comunicación comercial. Recuerda: un **emisor** (La Despensa) **codifica** un **mensaje** (texto, imagen, degustación) que viaja por un **canal** hasta un **receptor**, con **ruido** que lo estorba (otros anuncios, prisa, la carpeta de no deseados), y vuelve una **respuesta**. Si no defines antes qué respuesta esperas y cómo la medirás, no sabrás si la campaña ha servido.

De la intención al objetivo. «Que nos conozcan en el polígono» es una intención. Un **objetivo de comunicación** la convierte en algo comprobable y lleva cinco elementos: **indicador** (qué se cuenta), **base** (de dónde partes), **meta** (cuánto quieres), **plazo** (hasta cuándo) y **público** (quién tiene que responder). Si falta uno, nadie podrá decir al final si se ha cumplido.

Cuatro tipos de objetivo, que se miden de forma distinta:

Tipo	Qué se busca	Indicador posible en La Despensa
Notoriedad	Que el público sepa que existes	% de responsables de compras que reconocen la marca (encuesta)
Respuesta	Que haga algo inmediato	Solicitudes del menú de oficina por correo o formulario
Captación	Que compre por primera vez	Oficinas nuevas con un pedido de prueba
Fidelización	Que repita	Oficinas que repiten antes de 30 días

La notoriedad es la más difícil de medir y la que más tarda en notarse; en una línea nueva, la **captación** se comprueba en el propio registro de pedidos.

Ejemplo. El objetivo de Unai, reescrito

Elemento	Versión de Unai	Versión comprobable
Indicador	«Que nos conozcan»	Oficinas nuevas con al menos un pedido de prueba
Base	—	0 oficinas nuevas (hoy compran 3)
Meta	«Mucha gente»	6 oficinas nuevas
Plazo	—	Del lunes 17/05 al viernes 11/06/2027
Público	«Todas las empresas»	Responsables de compras de oficinas del barrio y del polígono
Fuente de medida	—	Registro de pedidos de empresa (Adrián)

Seis oficinas en cuatro semanas son 6 ÷ 4 = 1,5 pedidos de prueba por semana, frente a un hueco libre de unos 3 pedidos de oficina al día, 15 a la semana (6 de capacidad según Itxaso menos unos 3 que ya prepara, supuesto): la empresa puede atender la respuesta que pide.

El público objetivo. El **público objetivo** (*target*) es el grupo al que se dirige la comunicación. En una oficina alguien **propone** (servicios generales, como Mencía en Albada), alguien **aprueba** (la gerencia), alguien **paga** (administración) y la plantilla **consume**. El mensaje se dirige a quien propone, con argumentos para quien aprueba: factura a la empresa, precio por persona, alergias y puntualidad. Si se escribe solo para quien consume, el mensaje no llega a quien decide la compra. Conviene anotar qué papel ocupa cada persona antes de elegir el medio y el tono.

Objetivo de comunicación y objetivo comercial. El objetivo de comunicación sirve a uno comercial (vender kits a oficinas), pero no es lo mismo: la campaña puede conseguir pedidos de prueba y fallar después el producto, el precio o la entrega. Por eso se miden por separado y no se atribuyen todas las ventas a la campaña.

Qué segmento conviene más. No basta el tamaño: cuentan el **volumen** y la **frecuencia** de compra (reuniones cada semana o una vez al año), el **grado de fidelización**, la **identificación con la marca** (quien valora el obrador del barrio) y la **capacidad de diferenciarse** (Cocinas Brañas ya sirve menús en el polígono; La Despensa aporta el obrador y la entrega a mediodía).

CLAVE · OBJETIVO, ACCIÓN Y GARANTÍA

«Publicar tres veces por semana» es una acción, no un objetivo; «conseguir 6 oficinas nuevas» es un objetivo, no una promesa. Un objetivo se escribe con indicador, base, meta, plazo y público, y se revisa con datos: si no se alcanza, se aprende y se corrige. Y se escribe antes de elegir soportes, no después de ver qué ofrecen.







ACTIVIDADES

1. Redacta un objetivo medible para la campaña de kits de oficina con sus cinco elementos y su fuente de medida, y caracteriza el público: quién propone, quién aprueba, quién paga y quién consume.
2. Clasifica estos objetivos en notoriedad, respuesta, captación o fidelización e indica qué falta en cada uno para que sea medible: a) «que el polígono nos tenga en la cabeza»; b) «40 solicitudes del menú en mayo»; c) «que Albada repita»; d) «más pedidos».
3. Ordena tres públicos posibles (oficinas del barrio, empresas del polígono a turnos, hogares con poco tiempo) según volumen, frecuencia, fidelización e identificación con la marca, y justifica cuál elegirías para esta campaña.

9.2 Mix e instrumentos

Cada instrumento hace bien una cosa. Elegir es combinar dos o tres según el objetivo y la fase del producto, y saber por qué se descarta el resto.

Los instrumentos del mix de comunicación. Recuerda los cinco clásicos: **publicidad** (mensaje pagado en un medio), **promoción de ventas** (incentivo temporal para provocar la compra), **relaciones públicas** (confianza e imagen sin comprar el espacio), **venta personal** (conversación directa con quien decide) y **marketing directo** (mensaje personal y medible a contactos concretos).

Tres formas más. El **marketing relacional** busca que el cliente se quede (seguimiento tras el primer pedido, preferencias de cada oficina en el CRM). El **merchandising** actúa en el punto de venta (expositor de kits junto a la caja, degustación en la acera). El **marketing online** usa web, correo, redes y buscadores: es otro canal para la publicidad, la promoción o el marketing directo.

Comparación de instrumentos para las oficinas

Instrumento	Ventaja	Limitación
Publicidad (red social, boletín)	Muchas impresiones a coste conocido	No asegura que llegue a quien decide
Promoción (pedido de prueba)	Provoca la primera compra	Si dura mucho, el cliente espera el descuento
Relaciones públicas (desayuno de la asociación)	Credibilidad ante empresarios	Resultado lento y difícil de medir
Venta personal (visita con muestra)	Resuelve dudas de quien aprueba	Pocas visitas por semana: cuesta horas
Marketing directo (correo)	Personal y medible	A quien lo autoriza; a clientes previos, con condiciones

Según la fase y el objetivo. En el **lanzamiento** (kits de oficina, en introducción) hay que dar a conocer y conseguir la primera prueba: publicidad dirigida, promoción de prueba y venta personal. En una **línea madura** (los bizcochos del obrador) se trata de mantener y recordar: merchandising, marketing relacional y alguna promoción puntual. Las dos hablan con la misma voz: es la **imagen corporativa** (cómo se presenta la empresa) y la **imagen de marca** (lo que el público piensa de ella).

Ejemplo. Dos acciones, dos situaciones

Situación	Acción	Mensaje	Prueba
Lanzamiento: kits de oficina	Visita a 10 oficinas con una bandeja de muestra y pedido de prueba sin cargo de entrega	«La comida de trabajo del obrador del barrio, en tu sala a mediodía»	Ficha del K03 y registro de entregas
Línea madura: bizcochos	Cata del bizcocho del día junto a la caja los martes, con la tarjeta de cliente	«Hecho esta mañana en nuestro obrador»	Hoja de producción de Olvido

Cada mensaje lleva una **prueba**: un documento que demuestra lo que afirma.

Empujar o atraer. La política de comunicación también decide hacia quién se empuja el producto. Una estrategia de **empuje** (*push*) se dirige a los intermediarios para que lo recomienden (por ejemplo, condiciones para la recepción de un centro de negocios que reparte menús); una de **atracción** (*pull*) se dirige al usuario final para que lo pida. Con oficinas que compran directamente, La Despensa trabaja sobre todo en atracción, con venta personal para quien aprueba.

LA NORMA DICE

Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSI), art. 21: se prohíbe enviar comunicaciones publicitarias o promocionales por correo electrónico o medio equivalente que no hayan sido solicitadas o expresamente autorizadas; la excepción son los clientes con relación contractual previa, para productos similares, y siempre con una forma sencilla y gratuita de darse de baja en cada envío. Además, cualquier persona puede oponerse en todo momento a recibir mercadotecnia directa (Reglamento (UE) 2016/679, art. 21). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

El «correo a todas las empresas» de Unai no se puede enviar a direcciones no autorizadas; sí a los clientes actuales, sobre productos parecidos, o a quien haya solicitado expresamente recibir esas comunicaciones.

Un indicador para cada instrumento. Si todo se mide junto, no se sabe qué ha funcionado. Cada instrumento lleva su propia señal: un código en el folleto de la visita, un enlace distinto en cada soporte, la pregunta «¿cómo nos has conocido?» en el formulario de pedido. Así, en la revisión, el equipo puede reforzar lo que trae pedidos y retirar lo que solo trae impresiones.

EN TU SECTOR

Marketing y publicidad: las agencias presupuestan producción, gestión y medios por separado; pide siempre el desglose para comparar ofertas. **Gestión de ventas y espacios comerciales:** en una tienda o un centro comercial, la comunicación en el punto de venta (escaparate, cartelería, degustaciones) suele hacerse con medios propios, y su coste principal son las horas del personal.

ACTIVIDADES

4. Clasifica publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo con un ejemplo de cada una para La Despensa, y explica una ventaja y una limitación de cada opción. Distingue en cada ejemplo el instrumento del soporte que usa.
5. Escoge dos instrumentos para captar oficinas nuevas y justifica el descarte de un tercero con el objetivo, el público y la imagen de La Despensa, no con su popularidad.
6. Diseña una acción de lanzamiento para el kit de bandeja de reunión (K06) y otra para la línea madura del pan del obrador, cada una con mensaje y prueba, y explica qué tienen en común para reforzar la imagen de marca.

9.3 Medios y soportes

Una propuesta de medios se compara con números, pero los números solo dicen lo que miden: cuántas veces se muestra algo, no a quién ni con qué resultado.

Medio y soporte. El **medio** es el tipo de canal (prensa, radio, exterior, internet, correo); el **soporte**, el vehículo concreto: el boletín de la asociación, la marquesina de la parada del autobús, una red social determinada.



Impresiones, alcance y frecuencia. Una **impresión** (o impacto) es cada vez que una pieza se muestra: si una persona ve el anuncio cuatro veces, se registran cuatro impresiones, aunque eso no pruebe que las atendiera. El **alcance** es el número de **personas distintas** expuestas al menos una vez. La **frecuencia media** es cuántas veces ve la pieza, de media, cada persona alcanzada:

Frecuencia media = impresiones ÷ alcance

Con 20.000 impresiones y un alcance de 5.000 personas, la frecuencia media es 20.000 ÷ 5.000 = 4. Sin el alcance no sabes cuántas personas distintas ha visto la campaña.

El CPM. El **coste por mil** (CPM) es lo que cuesta mostrar la pieza mil veces:

CPM = coste ÷ impresiones × 1.000 (en € por mil impresiones, sin IVA)

Lleva propuestas de distinto precio y tamaño a la misma unidad, pero no dice cuántas personas distintas hay detrás, ni si son tu público, ni nada de ventas: un CPM bajo no es, por sí mismo, una buena compra.

El mercado de medios disponible. Para las oficinas del barrio y del polígono, el equipo reúne cuatro soportes (cuatro semanas, sin IVA):

Cuadro 1 · Soportes disponibles para cuatro semanas

(ficticio; cifras de cada soporte)

Soporte	Coste (€)	Impresiones	CPM (€)
A · Anuncios en una red social, zona del polígono	600,00	20.000	30,00
B · Boletín y revista de la asociación de empresas	450,00	10.000	45,00
C · Marquesina de la parada del autobús del polígono	400,00	40.000 pasos (estimados)	10,00
D · Correo a 40 contactos autorizados, 3 envíos	30,00 (coste interno)	120 envíos	250,00 por mil envíos

C tiene el CPM más bajo, pero sus 40.000 son pasos **estimados** (exposiciones) y se desconoce qué parte del público expuesto decide qué come su oficina. D tiene el más alto, pero son envíos programados, no impresiones: cada uno llega a alguien que conoce la tienda y ha aceptado sus correos. La comparación no es homogénea. Junto al CPM se lee de dónde sale cada cifra y a quién llega.

Cómo leer una propuesta de medios. Antes de compararla, comprueba cuatro cosas:

1. El periodo y las fechas de las inserciones, iguales en todas las propuestas.
2. Si el precio lleva IVA y si incluye la producción de las piezas.
3. Si las impresiones son medidas (con su fuente) o estimadas (con su método).
4. Si da alcance y perfil de la audiencia, o solo impresiones.

CLAVE · IMPRESIONES NO SON PERSONAS

20.000 impresiones pueden ser 20.000 personas vistas una vez o 5.000 personas vistas cuatro veces. Pide siempre el alcance (personas distintas) y la frecuencia media, di si son datos medidos o estimados y no conviertas nunca impresiones en clientes ni en ventas.

Publicidad identificable. Un contenido pagado disfrazado de recomendación espontánea es una práctica encubierta (Ley 3/1991, de Competencia Desleal, art. 26).

ACTIVIDADES

7. Calcula el CPM de las propuestas A y B del cuadro 1 con todas las operaciones, compruébalo deshaciendo la cuenta y decide qué dato adicional pedirías a cada soporte antes de contratar.
8. Explica por qué la marquesina (C) no es la mejor compra aunque tenga el CPM más bajo y qué dato pedirías a su comercial.
9. Una red social te ofrece 30.000 impresiones por 750 € con un alcance de 7.500 personas. Calcula el CPM y la frecuencia media, y explica qué le dirías a Unai si afirma que «llegamos a 30.000 personas».

9.4 Frecuencia y calendario

Una campaña bien calendarizada aparece cuando el público decide, cabe en las horas de quien la hace y se revisa a mitad de camino.

Frecuencia, periodo y plazos. El calendario lo definen la **frecuencia** (cuántas veces debe ver cada persona el mensaje), el **periodo** (cuánto dura) y los **plazos** (preparación, publicación y revisión). Con pocas exposiciones no se recuerda; con muchas, cansa.

Cinco criterios para decidirlas

- **Momentos de compra.** Las oficinas organizan sus reuniones a principio de semana y piden hasta las 20:00 del día anterior: sirve más el lunes o el martes por la mañana.
- **Logros anteriores.** En los registros de Unai, lo publicado los lunes antes de las 10:00 tuvo más respuestas (dato observado): referencia, no garantía.
- **Competidores.** Cocinas Brañas reparte su menú en el polígono los lunes (lo ha visto Efrén): mejor reforzar el martes.
- **Presupuesto.** Nora fija un tope de **700 €** de desembolso. A + B = 1.050 €, 350 € por encima; A + fotos (9.5) = 720 € tampoco cabe; B + fotos = 570 €, sí.
- **Capacidad.** Horas de Unai y pedidos que Itxaso puede preparar.

Calendario 1 · Campaña de captación de oficinas, del lunes 17/05 al viernes 11/06/2027

(propuesta del equipo)

Semana	Acciones	Horas de Unai	Control
1 · 17-21/05	Piezas aprobadas por Nora; 3 anuncios del martes	9	Registro diario
2 · 24-28/05	3 anuncios; 1.º correo autorizado; visitas	5	**Revisión 28/05**
3 · 31/05-04/06	Ajustes; 3 anuncios; 2.º correo	5	Registro diario
4 · 07-11/06	3 anuncios; 3.er correo; seguimiento	5	Cierre 11/06

La revisión intermedia (28/05) aplica reglas escritas **antes**: si en dos semanas no hay al menos 2 pedidos de prueba, se cambia el mensaje o el soporte; si para una misma fecha de entrega hay seis pedidos confirmados, se pausa la publicidad.

ACTIVIDADES

10. Distribuye una campaña de cuatro semanas con frecuencia prevista, horas de Unai por semana y una revisión intermedia con dos reglas de decisión.
11. Con el tope de 700 € de Nora, propón dos combinaciones de soportes del cuadro 1 y explica qué ganas y qué pierdes con cada una.
12. ¿Por qué revisar el 28/05 y no el 11/06? ¿Qué harías con muchas solicitudes del menú y ningún pedido?

9.5 Capacidad interna o contratación

Antes de contratar hay que saber qué puedes hacer tú, cuántas horas te cuesta y quién aprueba lo que sale con tu nombre.

Inventario de capacidad. Antes de pedir presupuesto se inventarían **horas**, **habilidades** (redactar, diseñar, fotografiar, medir) y **medios** (cámara, programas, contactos autorizados). Unai tiene 80 h en cuatro semanas; 50 ya están comprometidas (web, pedidos, correo, CRM). Le quedan **30 h libres** y el programa interno necesita **24 h**: el 80 %, con 6 h de margen.

Coste interno imputado. Las horas de Unai no son una factura nueva, pero se imputan a la campaña a **15 € por hora**: 24 h × 15 €/h = **360 €**. Es coste económico, no salida de caja: son horas que no se dedican a otras tareas.

Comparar con el mismo alcance. Nébula Comunicación (Brais) ofrece producción (con 4 fotografías profesionales) por 300 € y gestión de las publicaciones por 380 €: 680 € sin IVA. Aunque contrates, Unai coordina 6 h. Para comparar lo mismo, la interna suma una sesión de fotos (120 €).

Cuadro 2 · Interno o externo para la misma campaña

(sin el coste de los soportes, que es igual en las dos)

Partida	Interno (€)	Externo · Nébula (€)
Desembolso (facturas)	120,00	680,00
Coste interno imputado	360,00	90,00
Coste económico total	480,00	770,00

Comprobación: 120 + 360 = 480 € y 680 + 90 = 770 €. La interna cuesta **290 €** menos (560 € menos de desembolso), pero ocupa 24 de las 30 horas libres de Unai; la externa reduce su dedicación de 24 a 6 h y libera 18 h netas.

Quién aprueba. En los dos casos, ninguna pieza sale sin la aprobación de **Nora**; **Itxaso** confirma la capacidad y **Unai** coordina y publica.

El informe base de comunicación reúne público, objetivo, instrumentos, soportes comparados con los datos que faltan, calendario, opción interna o externa (coste económico y desembolso por separado) y quién aprueba; cada cifra, marcada como dato, estimación o supuesto.

ACTIVIDADES

13. Compara las horas de Unai con la oferta de Nébula: rehaz el cuadro 2 con una variante interna de menor alcance, sin fotos profesionales (supuesto: 24 h de Unai), calcula la diferencia de coste económico e identifica quién aprueba los contenidos.
14. Entrega el informe base de comunicación (público, objetivo, instrumentos, coste, calendario y capacidad) en un procesador de textos u otra aplicación, con la hoja de cálculo de los soportes.
15. Si Unai tuviera solo 20 h libres, ¿qué cambiarías? Propón dos soluciones y calcula el coste económico de una.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El CPM de dos propuestas para las oficinas

Caso ficticio. Escenario de la unidad, independiente de las cifras de la tienda y de otras unidades. Nora pide al equipo que compare dos propuestas de cuatro semanas para dar a conocer los kits de oficina.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. La decisión es qué propuesta contratar (o si contratar alguna). Los datos son los que declara cada soporte, en euros sin IVA y para el mismo periodo:

Propuesta	Soporte	Coste (€)	Impresiones
A	Anuncios en una red social	600,00	20.000
B	Boletín y revista de la asociación de empresas del polígono	450,00	10.000

Ninguna da el **alcance único** (personas distintas) ni su audiencia entre quienes deciden compras de oficina: el cálculo compara el coste de mostrar las piezas, no el de llegar a clientes.

Paso 2. El cálculo. CPM = coste ÷ impresiones × 1.000.

- A: 600 ÷ 20.000 = 0,03 € por impresión; × 1.000 = **30,00 € por mil impresiones**.
- B: 450 ÷ 10.000 = 0,045 € por impresión; × 1.000 = **45,00 € por mil impresiones**.

Comprobación: 30 × 20.000 ÷ 1.000 = 600 € y 45 × 10.000 ÷ 1.000 = 450 €. B cuesta 15 € más por mil impresiones: un 50 % más (15 ÷ 30 × 100).

Paso 3. Qué permite concluir y qué no. A es más barata **por impresión**. No se puede decir que llegue a más personas, ni a más personas que deciden, ni que traiga más pedidos: el equipo pide el alcance de cada soporte y su audiencia en el público objetivo.

Paso 4. Con los datos que llegan después. Pasada esa semana, los soportes envían el alcance: 5.000 personas en A y 6.250 en B. Frecuencia media: A, 20.000 ÷ 5.000 = 4; B, 10.000 ÷ 6.250 = 1,6. Coste por persona alcanzada: A, 600 ÷ 5.000 = 0,12 €; B, 450 ÷ 6.250 = 0,072 €: ahora B es más barata. Si se **supone** que el 5 % del alcance de A y el 20 % del de B deciden compras de comida de oficina, A llega a 250 personas del público (2,40 € cada una) y B a 1.250 (0,36 € cada una). Para igualar a B, A necesitaría 600 ÷ 0,36 = 1.666,67 → 1.667 personas del público: un 33,34 % de su alcance (33,33 % sin redondear).

Resultado. CPM de A = 30 € y de B = 45 € por mil impresiones: A es más barata por impresión, pero no necesariamente mejor por cliente; con el alcance, B cuesta menos por persona (0,072 € frente a 0,12 €). Antes de contratar hay que pedir el alcance en el público objetivo y medir la respuesta; la afinidad es un supuesto y la decisión es de Nora.

PRÁCTICA

Ruedalia busca empresas en el polígono

Caso ficticio. Txema quiere dar a conocer el servicio de mantenimiento de bicicletas de empresa de Ruedalia entre las empresas del polígono durante cuatro semanas de junio de 2027. Ousmane ha pedido dos propuestas (precios sin IVA): A, anuncios en una red social dirigidos a la zona, **300 € por 15.000 impresiones**; B, boletín y revista de la asociación de empresas del polígono, **500 € por 20.000 impresiones**. Ninguna da el alcance ni la respuesta esperada.

Encargo. 1) Calcula el CPM de las dos propuestas en una hoja de cálculo (Google Sheets u otra hoja de cálculo), con las fórmulas visibles y una celda de control que deshaga cada cuenta. 2) Indica qué permite concluir el CPM y qué no. 3) Escribe los datos que Txema debe pedir antes de contratar. 4) Si después los soportes informan de un alcance de 6.000 personas (A) y 5.000 (B), calcula la frecuencia media y el coste por persona alcanzada, y di si cambia tu recomendación. 5) Redacta la decisión para Txema con sus limitaciones.

Plantilla · Comparación de soportes de Ruedalia

Campo	Tu respuesta: datos, cálculo y conclusión
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo (fórmulas)	
Resultado y evidencia (celda de control)	
Decisión y limitaciones	

Hoja de cálculo · Estructura mínima

Celda	Contenido	Fórmula o dato
B2 y B3	Coste de A y de B (€)	Dato de la propuesta
C2 y C3	Impresiones de A y de B	Dato de la propuesta
D2	CPM de A (€)	=B2/C2*1000
E2	Control de A	=D2*C2/1000 (debe dar B2)

Lista de cotejo

☐ Unidades y periodo en cada dato.
☐ Fórmulas visibles, no solo resultados.
☐ Celda de control que cuadra.
☐ Impresiones, alcance y personas sin mezclar.
☐ Datos que faltan, escritos como preguntas a cada soporte.
☐ Decisión con su límite.

LECTURA Y DEBATE

Muchas publicaciones



Relato ficticio. El miércoles 12/05, a primera hora, Unai proyecta en la pared de la trastienda su calendario: cuarenta casillas de colores, dos publicaciones cada día laborable. «Con la red social y el boletín sumamos 30.000 impresiones. Treinta mil personas van a saber que existimos». Nora le pasa la palabra a Itxaso.

Itxaso cuenta con los dedos. «Cada pedido de oficina son cuarenta minutos de montaje, y en la franja de siete a once me caben seis al día. Si de verdad llegan a treinta mil personas y pide una de cada cien, son trescientos pedidos. ¿En qué semana los preparo?». Unai se ríe, pero no tiene respuesta. Adrián, que lleva el registro de pedidos de empresa, añade que el mes pasado llegaron dos solicitudes del menú desde las redes y ninguna terminó en pedido.

A media mañana llega Enol con la revista de la asociación: el boletín sale cada martes, la revista se reparte en mano en las empresas socias y puede dar el alcance del último número. «Lo que no sé es cuántos lectores deciden la comida de su oficina», reconoce. Nora le pide el alcance por escrito.

Por la tarde, Unai reescribe el calendario: doce publicaciones en lugar de cuarenta, una revisión el 28/05 y una columna con sus horas. «Ahora sé cuántas puedo hacer bien», admite. Nora firma la versión dos con una condición: si para una misma fecha de entrega hay seis pedidos confirmados, se pausa la publicidad.

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación de Unai necesitaba una comprobación antes de convertirse en decisión, y qué dato la desmontó? 2) ¿Qué información pedirías primero a Enol y por qué cambiaría tu respuesta sobre la propuesta B? 3) Propón una actuación provisional para las dos primeras semanas que permita aprender sin ocultar la incertidumbre.

APRENDE CON LA IA

Unai pregunta a un asistente de IA cómo comparar las dos propuestas de medios. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«La propuesta A ofrece 20.000 impresiones, que equivalen a 20.000 personas distintas del polígono. Su CPM es de 3 € (600 entre 20.000, por 100), frente a 4,50 € de B. Como el CPM más bajo es siempre la mejor compra, contrata A: llegarás al doble de público que con B y conseguirás más pedidos.»

Tu tarea. Localiza los errores de la respuesta, contrástalos con el procedimiento de la unidad (CPM, alcance, frecuencia media, público objetivo) y escribe una respuesta corregida para Unai con el cálculo correcto y el límite de lo que se puede concluir sin datos de alcance ni de respuesta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Resume en cinco líneas la distinción entre impresiones, alcance y frecuencia media, y aplícala al caso resuelto: ¿qué podía decir Nora el lunes 10/05 y qué cuando llegó el alcance?
17. Explica la diferencia entre medio y soporte con dos ejemplos de la unidad, y entre desembolso y coste interno imputado con el cuadro 2.
18. ¿Por qué un objetivo de captación es más fácil de comprobar que uno de notoriedad en una empresa pequeña? Pon un ejemplo de indicador de cada uno.

Aplica

19. Repite la práctica de Ruedalia con una condición distinta: el boletín (B) baja su precio a 400 €. Calcula el nuevo CPM, señala qué resultado cambia y cuál se mantiene, y explica si eso basta para elegir B.
20. Prepara el calendario de cuatro semanas de la campaña de Ruedalia con frecuencia prevista, horas de Ousmane y Txema, y una revisión intermedia con dos reglas de decisión.
21. Rehaz el cuadro 2 con un coste interno imputado de 18 € por hora en lugar de 15 €. ¿Cuánto cuesta ahora cada opción? ¿Cambia la diferencia entre interna y externa y, con ella, la decisión?

Investiga

22. Localiza una fuente primaria o documentación técnica sobre cómo se mide la audiencia de un medio o el alcance de una campaña en línea (por ejemplo, la metodología publicada por una asociación de medidores de audiencia o por un organismo público de estadística). Registra la fecha de consulta, el ámbito (qué medio, qué país, qué periodo), la afirmación que sustenta para tu programa de comunicación y una limitación del dato.

TU PLAN AVANZA · PASO 9 · PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

Prepara el programa de comunicación de **tu empresa simulada** para cuatro semanas y guárdalo como **P09_v1**. Debe incluir: 1) un objetivo con indicador, base, meta, plazo, público y fuente de medida; 2) el público descrito (quién propone, aprueba, paga y consume, si es una empresa); 3) el mix elegido y un instrumento descartado, con su razón; 4) la comparación de al menos dos soportes con CPM y, si los tienes, alcance y frecuencia media, marcando qué es dato, estimación o supuesto; 5) el calendario con horas, responsables y una revisión intermedia con reglas escritas; 6) la decisión interna o externa con desembolso y coste interno imputado por separado.
Evidencia: hoja de cálculo con fórmulas visibles y celda de control, y las propuestas o tarifas que has usado. **Decisión** que propones, **responsable** que la aprueba y **fecha de revisión** (la de tu revisión intermedia).
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: plan de medios de Unai (v1)

Documento ficticio, preparado por Unai el lunes 10/05/2027 para la campaña de kits de oficina. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Objetivo	«Ser conocidos en el barrio y en el polígono.»
2	Público	«Responsables de compras de oficinas del barrio y del polígono.»
3	Propuesta A · red social	600 € (sin IVA), 20.000 impresiones: «llegamos a 20.000 personas».
4	Propuesta B · boletín de la asociación	450 € (sin IVA), 10.000 impresiones.
5	Comparación	«CPM de A = 600 ÷ 20.000 × 100 = 3 €; CPM de B = 4,50 €. A es más barata.»
6	Calendario	«Publicaciones diarias del 17/05 al 11/06; se publica lo que vaya saliendo.»
7	Correo	«Envío de la oferta a las 300 direcciones de empresas que he recopilado de sus webs.»
8	Aprobación	«Cada pieza la aprueba Nora antes de publicarse.»

Encargo. Localiza los cinco errores, explica en cada uno por qué es un error con el cálculo, la norma o el procedimiento de la unidad, y reescribe el plan para que Nora pueda firmarlo: objetivo medible, CPM correcto, calendario con horas, responsable y revisión, y un envío de correos que respete la ley. Indica también qué líneas del documento son correctas.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. Un objetivo de comunicación bien formulado incluye...
a) solo las acciones que se van a publicar.
b) indicador, base, meta, plazo y público.
c) el presupuesto y el nombre de la agencia.

2. «Que la oficina vuelva a pedir antes de 30 días» es un objetivo de...
a) notoriedad.
b) captación.
c) fidelización.

3. Una propuesta cuesta 900 € y ofrece 30.000 impresiones. Su CPM es...
a) 3 €.
b) 30 €.
c) 33,33 €.

4. Con 12.000 impresiones y un alcance de 4.000 personas, la frecuencia media es...
a) 3.
b) 0,33.
c) 8.000.

5. El boletín de la asociación de empresas del polígono es...
a) un medio.
b) un soporte.
c) un instrumento del mix.

6. Para lanzar los kits de oficina, la combinación más coherente es...
a) solo merchandising en la tienda.
b) publicidad dirigida, pedido de prueba y venta personal a oficinas.
c) un descuento permanente del 30 %.

7. Enviar ofertas por correo a direcciones de empresas copiadas de sus webs, sin autorización...
a) está permitido si son empresas.
b) está prohibido salvo relación contractual previa y productos similares.
c) está permitido si el correo es corto.

8. Las 24 h de Unai a 15 €/h en la campaña son...
a) un desembolso de 360 €.
b) un coste interno imputado de 360 €.
c) un gasto que no hay que contar.

9. En el plan de medios de Unai (v1), el CPM de A de 3 € sale de...
a) dividir entre 1.000.
b) multiplicar por 100 en lugar de por 1.000.
c) sumar el IVA.

10. La revisión intermedia de una campaña sirve para...
a) publicar más si quedan horas.
b) ajustar frecuencia, mensaje o soporte con reglas escritas antes.
c) cambiar el objetivo para que se cumpla.

Ya sé...

- ☐ explicar las distinciones de los cinco apartados: objetivo y acción, instrumento y soporte, impresiones y alcance, interno y externo.
- ☐ ejecutar el procedimiento del caso: calcular y comprobar el CPM y decir qué dato falta antes de contratar.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como Ruedalia, con sus propios datos.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada, como contar impresiones como personas o ventas.
- ☐ entregar una evidencia revisable: un programa de comunicación con hoja de cálculo, calendario y responsable.



UNIDAD 10

Briefing y contratación

Bloque 5 · Comunicación y briefing

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar qué decisión de trabajo facilita un briefing y adaptarlo a su destinatario.
- Seleccionar la información de base relevante y marcar lo que no se sabe.
- Separar la aspiración de marca de la afirmación verificable y decidir quién autoriza una promesa.
- Concretar entregables, formatos, versiones, presupuesto con alcance y plazos.
- Revisar un briefing y fijar criterios de aceptación y una ruta de aprobación de cambios.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 17 de mayo de 2027. Brais, de Nébula Comunicación, se sienta en la trastienda con su cuaderno negro. Nora quiere que la agencia prepare la campaña del **piloto de kits para oficinas** del otoño: cuatro semanas, del lunes 13/09 al viernes 08/10, con 300 € de presupuesto y el objetivo de conseguir 20 pedidos. Unai ha escrito un primer briefing de media página.

Brais lo lee y pregunta: «¿Qué tiene que conseguir exactamente? ¿Qué puedo prometer? ¿Cuántos pedidos al día podéis servir? ¿Quién me aprueba las piezas?». Nora duda: «No quiero atarte las manos; quiero una campaña creativa». Itxaso, desde la puerta de la zona de kits, recuerda que por las mañanas tiene un límite. Tu equipo prepara con Unai el briefing que Nora y Brais deben aceptar el viernes 28/05.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir o comprobar Nora antes de enviar el briefing a Brais?
2. ¿Qué sabemos del piloto y qué estamos suponiendo cuando decimos «conseguiremos 20 pedidos»?
3. ¿Qué prueba permitiría comprobar, durante el piloto, que la promesa de entrega se cumple?
4. ¿Qué debería quedar fijado en el briefing y qué debería quedar abierto a la creatividad de la agencia?



Finalidad y destinatario

10.1



Información de base

10.2



Mensaje y pruebas

10.3



Entregables y plazo

10.4



Revisión y aceptación

10.5

10.1 Finalidad y destinatario

Un briefing no es un resumen de la empresa: es el encargo que permite a otra persona trabajar bien sin tener que adivinar.

Qué es y para qué sirve. Recuerda: el **briefing** es el documento que la empresa entrega a quien va a ejecutar una acción de marketing, sea una agencia o el propio equipo; recoge como mínimo empresa, producto, público, objetivo, mensaje, tono, medios, presupuesto y plazos. Lo que importa es su **finalidad**: facilitar una **decisión de trabajo** a un **destinatario** concreto. Brais decide qué piezas propone, para quién, con qué mensaje y con cuánto dinero; Unai, qué publica y cuándo; Itxaso, cuántos pedidos reserva.

Briefing y propuesta no son lo mismo. El briefing lo escribe quien encarga y dice **qué** hay que conseguir y con qué límites. La **propuesta creativa** la hace quien ejecuta y dice **cómo**: la idea, el tono concreto, las imágenes. Si el briefing ya trae la idea creativa, la agencia solo ejecuta; si no trae límites, la agencia inventa los límites. Por eso se separa lo que el briefing fija de lo que deja abierto:

Fijado en el briefing	Abierto a la propuesta
Objetivo, indicador y plazo	Idea creativa y concepto
Público y su situación de compra	Tono, dentro de la personalidad de la marca
Promesas autorizadas y sus pruebas	Titulares, imágenes y composición
Presupuesto con lo que incluye	Reparto entre soportes, si se justifica
Capacidad y restricciones legales	Formatos adicionales con su coste

La precisión no limita la creatividad: la orienta. Lo que no puede quedar abierto es lo que La Despensa no puede cumplir.

CLAVE · EL BRIEFING ORIENTA; LA PROPUESTA CREA

Un briefing bueno no es el más largo, sino el que permite a su destinatario decidir sin adivinar: objetivo medible, público, promesas autorizadas, presupuesto con alcance, plazos y criterios de aceptación. Lo demás, si no cambia el encargo, sobra.

El destinatario cambia el detalle. La información esencial es la misma, pero cada destinatario necesita un detalle distinto. Una **agencia** necesita contexto de mercado, público, mensaje y pruebas, presupuesto y formatos; no necesita los horarios de preparación minuto a minuto. El **equipo interno** ya conoce la empresa, pero necesita tareas, horas, responsables y fechas de cada paso.

Índice 1 · El mismo encargo para dos destinatarios

Apartado	Briefing para Nébula	Briefing para Unai e Itxaso
Contexto	Mercado, competencia, situación de compra	Una línea: remite al plan
Objetivo y público	Completo, con indicador	Completo, con indicador

Apartado	Briefing para Nébula	Briefing para Unai e Itxaso
Mensaje y pruebas	Promesas autorizadas y documentos	Las mismas promesas
Entregables	Piezas, formatos, versiones, editables	Publicaciones, fechas y horas
Operativa	Capacidad máxima por día	Reserva de pedidos y entregas
Aceptación	Criterios y ruta de cambios	Quién revisa cada pieza

El contrabriefing. Cuando la agencia recibe el briefing, suele devolver un **contrabriefing**: un documento breve con lo que ha entendido, las dudas y lo que propone cambiar (por ejemplo, otro reparto entre soportes). No es una propuesta creativa, sino la comprobación de que las dos partes leen lo mismo. Conviene pedirlo antes de que la agencia empiece a producir: corregir un malentendido en el contrabriefing no cuesta nada; corregirlo en una pieza terminada, sí.

Según el tipo de acción. La estructura también cambia con la acción: en una **campaña publicitaria** pesan el público, el mensaje y los soportes; en una **promoción**, las condiciones, la duración y las unidades disponibles; en una **acción de relaciones públicas** (un desayuno con la asociación de empresas), el lugar, los invitados y el mensaje institucional; en **contenidos para la web**, el tono, la frecuencia y quién los aprueba.

EN TU SECTOR

Marketing y publicidad: las agencias distinguen el briefing creativo (mensaje, tono, piezas) del briefing de medios (público, soportes, fechas, presupuesto de difusión); a veces los preparan personas distintas. **Gestión de ventas y espacios comerciales:** el briefing de una acción en el punto de venta (un expositor, una degustación) concreta además el espacio, el montaje, el personal y la reposición del producto.







ACTIVIDADES

1. Explica qué decisión debe facilitar el briefing del piloto y quién lo utilizará: Brais, Unai e Itxaso. Distingue en tu respuesta el briefing de la propuesta creativa.
2. Adapta el índice de un briefing para agencia y otro para equipo interno del mismo encargo y explica qué información se mantiene y qué detalle cambia.
3. Indica dos apartados que pesarían más si el encargo fuera una promoción de lanzamiento en la tienda en lugar de una campaña publicitaria, y por qué.

10.2 Información de base

La información de base no es todo lo que sabes de la empresa: es lo que cambia el trabajo de quien recibe el encargo.

Seleccionar, no acumular. La **información de base** son los datos que el destinatario necesita para el encargo: público, producto, competencia, evidencias, presupuesto y restricciones. Sale del diagnóstico y del informe base de comunicación, pero se **selecciona**: la historia de la tienda o la lista de todos los productos no cambian el piloto. La pregunta es: ¿si quito este dato, Brais trabajaría distinto? Si la respuesta es no, el dato se queda en el plan, no en el briefing.

Marcar lo que no se sabe. Un briefing honesto dice qué datos son observados, estimados, supuestos o **desconocidos**. Ocultar un desconocido lo convierte en una sorpresa para la agencia; marcarlo permite pedirlo o tenerlo en cuenta.

Ficha 1 · Información de base del piloto de oficinas

(ficticia; estado de cada dato a 19/05/2027)

Dato	Valor	Estado y fuente
Público	Responsables de compras de oficinas del barrio y del polígono	Dato: registro de clientes
Producto	Kit K03 comida de trabajo, 2 raciones, 20 € sin IVA	Dato: ficha del catálogo
Pedido piloto medio	3 kits K03, 60 € sin IVA; margen del 40 %	Supuesto del plan
Pedidos y entrega	Hasta las 20:00 del día anterior; entrega de 11:30 a 13:30	Dato: condiciones de venta
Capacidad	6 pedidos de oficina al día; en septiembre, 4 ocupados y 2 libres	Estimación de Itxaso
Competencia	Cocinas Brañas, menús en el polígono	Dato observado por Efrén
Respuesta esperada	Pedidos por cada solicitud del menú	Desconocido
Alcance de los soportes en el público	Personas que deciden compras	Desconocido: lo pide Brais

Ejemplo. Del diagnóstico al encargo

Dato del diagnóstico	Qué cambia en el trabajo de Brais
Propone servicios generales; aprueba la gerencia	Dos argumentos: comodidad para quien propone, factura y precio por persona para quien aprueba
Cocinas Brañas sirve menús en el polígono	Diferenciar por el obrador y la entrega a mediodía, no por precio
Capacidad libre de 2 pedidos nuevos al día	La campaña no puede concentrar la respuesta en un solo día
Respuesta esperada desconocida	La propuesta debe incluir cómo se medirá cada pieza

Qué se queda fuera. Unai había escrito dos párrafos sobre cómo empezó la tienda y la lista de los seis kits. Basta una línea de presentación y el kit que se promociona: si se lo das todo, Brais tendrá que adivinar qué importa.

ACTIVIDADES

4. Selecciona del diagnóstico de La Despensa y del informe base de comunicación los datos que incluirías en el briefing del piloto, marca cada uno como dato, estimación, supuesto o desconocido y justifica dos que descartes.
5. Explica por qué el «pedido piloto medio de 60 €» es un supuesto y no un dato, y qué cambiaría en el briefing si las oficinas pidieran de media dos kits en lugar de tres.
6. Unai ha escrito en la ficha «capacidad: sin problema» y «respuesta: seguro que muy alta». Reescribe las dos líneas con su valor, su estado y su fuente.

10.3 Mensaje y pruebas

Una marca puede aspirar a mucho, pero solo puede afirmar lo que puede probar y lo que alguien con autoridad ha decidido cumplir.

Mensaje, tono y prueba. El **mensaje principal** es la idea que el público debe recordar, en una frase. El **tono** es la manera de decirlo (cercano, profesional, divertido), coherente con la personalidad de la marca. La **prueba** es el hecho comprobable que hace creíble el mensaje: un documento, un registro, una cifra con fuente. Para el piloto, el equipo propone: mensaje «La comida de trabajo del obrador del barrio, en tu oficina a mediodía»; tono cercano y profesional; pruebas: la hoja de producción diaria de Olvido y el registro de entregas de Efrén.

El tono, con límites. Para que la agencia no adivine la personalidad de la marca, el briefing la describe con pares «es / no es»:

La Despensa es…	… pero no es
Cercana, de barrio	Familiar en exceso ni con bromas internas
Profesional y puntual	Fría ni técnica
Del obrador, producto del día	Lujo ni gourmet



Aspiración o afirmación. Una **aspiración de marca** expresa lo que la empresa quiere ser («cocina con cariño») y el público la entiende como opinión. Una **afirmación verificable** dice algo que se puede comprobar («entrega entre las 11:30 y las 13:30») y, si es falsa o induce a error, es publicidad engañosa. La segunda necesita prueba y alguien que la autorice.

Tabla 1 · Afirmaciones candidatas para el piloto

Afirmación	Tipo	Prueba o problema	¿Se usa?
«Hecho cada mañana en nuestro obrador»	Verificable	Hoja de producción	Sí
«En tu oficina entre 11:30 y 13:30 si pides antes de las 20:00 del día anterior»	Verificable	Registro de entregas	Sí, con aprobación de Nora
«Entrega en una hora»	Verificable	La capacidad no lo permite	No
«La comida de trabajo más rica del barrio»	Aspiración	Opinión, no dato	Solo como tono
«Comida sana»	Declaración de salud	Solo con declaración autorizada	No
«Envase sostenible»	Ambiental genérica	No demostrable así	No; «caja retornable» con retorno

Quién autoriza una promesa. Una promesa compromete a la empresa: la **autoriza Nora**, la **confirma** quien la cumple (Itxaso, Efrén) y se **comprueba** con un registro. La agencia propone cómo decirla, nunca qué se promete.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, art. 5.1: es desleal por engañosa la conducta que contenga información falsa o que, aun siendo veraz, induzca o pueda inducir a error sobre, entre otros, las características principales del bien o servicio. Las declaraciones de propiedades saludables de un alimento solo se pueden hacer si están autorizadas; una general («sana») exige una específica (Rgto. (CE) 1924/2006, art. 10.3). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

Sobre las afirmaciones ambientales, la Directiva (UE) 2024/825 prohíbe las genéricas («sostenible», «ecológico») sin prueba; debía transponerse el 27/03/2026 y se aplica desde el 27/09/2026: consulta si España ya lo ha hecho.

ACTIVIDADES

7. Aplica el mensaje y la prueba al conflicto de la unidad: redacta el mensaje principal del piloto con un ejemplo documentado (qué afirmación usas y con qué prueba), una alternativa y la condición que haría cambiar tu elección. Usa la ficha de tu briefing.
8. Clasifica en aspiración o afirmación verificable y di quién la autoriza: a) «Tu comida, a tiempo»; b) «Sin gluten»; c) «Del obrador del barrio desde hace años»; d) «Pide hasta las 20:00 y comes mañana en tu oficina».

10.4 Entregables, presupuesto y plazo

Un importe sin alcance no se puede comparar: 300 € pueden ser tres piezas o diez, con cambios o sin ellos.

Qué se entrega. El briefing concreta los **entregables**: qué **piezas** (correo, folleto, publicación), en qué **formatos** (tamaño, cuadrado o vertical, impreso o digital), cuántas **versiones** (una por público, una por soporte), cuántas **rondas de cambios** incluye y en qué forma se entregan: siempre **archivos editables**, para que La Despensa pueda corregir una fecha sin volver a pagar la pieza. Una **versión** es una variante de la misma pieza (otro tamaño, otro público); una **ronda de cambios** es cada vez que la empresa pide correcciones sobre lo entregado.

Ficha 2 · Especificación de las piezas

(para el briefing)

Pieza	Formato	Versiones	Uso
Correo de presentación	Texto e imagen para correo	1	Contactos autorizados
Folleto	A5 impreso y PDF	1	Dentro de las cajas isotérmicas
Publicación	Cuadrada y vertical	2	Red social, zona del polígono

Presupuesto con alcance. «300 €» no dice nada si no se sabe qué incluye. El equipo propone a Nora este reparto:

Cuadro 1 · Presupuesto del piloto de oficinas

(€ sin IVA)

Partida	Alcance	Importe (€)
Producción (Nébula)	3 piezas (ficha 2), 2 rondas de cambios, editables	150,00
Difusión pagada	Anuncios en una red social, zona del polígono, 4 semanas	100,00
Impresión	200 folletos A5 para las cajas isotérmicas (0,25 € cada uno)	50,00
Total		**300,00**

A ese desembolso hay que sumar el **coste interno imputado**: Unai dedicará 8 h a coordinar y publicar (8 h × 15 €/h = 120 €). El coste económico del piloto es 300 + 120 = 420 €: 21 € por pedido si llegan los 20. El briefing para Nébula recoge la producción (150 €) y el presupuesto global de 300 €, con difusión e impresión a cargo de La Despensa; los 420 €, el informe interno para Nora.

Comparar ofertas con el mismo alcance. Un diseñador independiente ofrece la producción por 120 €: 30 € menos que Nébula. Pero su oferta incluye un solo formato y una ronda de cambios, y no entrega editables. Para igualarla con la de Nébula hay que añadir el segundo formato (30 €) y la segunda ronda (25 €): 120 + 30 + 25 = **175 €**, 25 € **más** que Nébula, y aún sin editables. La oferta más barata en apariencia es la más cara con el mismo alcance.

CLAVE · UN IMPORTE SIN ALCANCE NO SE COMPARA

Antes de comparar dos ofertas, escribe al lado de cada importe qué incluye: piezas, formatos, versiones, rondas de cambios, editables y derechos de uso. Iguala el alcance sumando lo que falta y solo entonces compara.

Uso de las piezas. El briefing dice también qué podrá hacer La Despensa con lo que paga: usar las piezas durante el piloto y después, adaptarlas con sus archivos editables y, si la agencia usa fotografías de un banco de imágenes, con qué licencia. Una pieza que solo se puede usar cuatro semanas sale más cara de lo que parece.

Plazos. El calendario fija cuándo se entrega cada cosa y deja tiempo para revisar; entre cada entrega y la siguiente hay al menos una semana para cambios:

Calendario 1 · Del briefing al piloto

(2027)

Fecha	Hito	Responsable
Viernes 28/05	Briefing aceptado por Nora y Brais	Nora
Miércoles 16/06	Primera propuesta de Nébula	Brais
Miércoles 23/06	Cambios de la primera ronda	Unai y Nora
Viernes 02/07	Versión final para aprobar	Brais
Jueves 15/07	Piezas finales y editables entregadas	Brais
13/09–08/10	Piloto en marcha	Unai

Presentarlo. El briefing se redacta en un procesador de textos con campos editables (Google Docs u otro) y se presenta a Brais en cinco diapositivas, con una aplicación de presentaciones u otra que permita compartir el archivo:

Diapositiva	Contenido	Pregunta que responde
1	Objetivo, indicador y público	¿Qué hay que conseguir y con quién?
2	Mensaje, tono y pruebas	¿Qué podemos decir y prometer?
3	Piezas, formatos y versiones	¿Qué se entrega?
4	Presupuesto con alcance y calendario	¿Con cuánto y para cuándo?
5	Criterios de aceptación y ruta de cambios	¿Cómo se aprueba?

ACTIVIDADES

9. Produce el briefing editable del piloto y una presentación breve de cinco diapositivas con entregables, presupuesto con alcance, calendario y criterios de aceptación.
10. Una tercera oferta de producción cuesta 160 € con 3 piezas, 2 formatos, una ronda de cambios y editables. ¿Qué tendrías que preguntar o sumar para compararla con la de Nébula?
11. Brais propone retrasar la primera propuesta al miércoles 23/06 sin mover el resto del calendario 1. ¿Qué hito queda sin margen para cambios y qué fecha propondrías mover?

10.5 Revisión y aceptación

Antes de enviar un briefing se revisa como si lo fuera a leer alguien que no conoce la empresa; antes de aceptar una pieza, se comprueba con criterios escritos.

Revisar antes de enviar. Se buscan tres defectos. **Incoherencias**: un entregable que el presupuesto no cubre, un ritmo de pedidos que la capacidad no aguanta. **Ambigüedades**: «pronto», «moderno», «muchos pedidos». **Huecos**: falta quién aprueba, la capacidad o qué pasa si se supera.

Criterios de aceptación observables. Aceptar una pieza no es «que guste»: es comprobar que cumple lo encargado. Cada criterio se puede verificar con un sí o un no:

- La pieza usa el mensaje aprobado y solo afirmaciones de la tabla 1.
- La franja de entrega es «11:30 a 13:30, pidiendo antes de las 20:00 del día anterior».
- Se entregan los formatos y los archivos editables.
- Los precios dicen «sin IVA» y la pieza remite a la ficha de alérgenos.
- Si una imagen de personas está generada con IA y parece real, lleva el aviso; si hay personas reales, su autorización (LO 1/1982, art. 7.6).

Ruta de aprobación y de cambios. Unai revisa formatos y fechas; Itxaso confirma que lo prometido cabe en la preparación; **Nora aprueba**. Los cambios se piden por escrito, en un solo documento por ronda; el briefing incluye dos rondas y Brais responde en un máximo de dos días laborables. Un cambio que afecte al objetivo, al presupuesto o a una promesa vuelve a Nora.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2024/1689 de inteligencia artificial, art. 50.4 (aplicable desde el 2 de agosto de 2026): quien publica imágenes, audio o vídeo generados o manipulados con IA que parecen auténticos (una ultrasuplantación) debe hacer público que son artificiales; en una obra manifiestamente creativa basta con avisar de forma que no estropee la obra. Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

PARA SABER MÁS

Las asociaciones profesionales de agencias y de anunciantes publican guías de buenas prácticas sobre briefings, concursos entre agencias y aprobación de piezas. Son recomendaciones, no normas.

ACTIVIDADES

12. Audita el briefing incompleto del piloto (el de Unai, con 20 pedidos, 300 € y cuatro semanas) y redacta, por orden de prioridad, cinco preguntas de aclaración para Nora, Itxaso y Brais.

13. Convierte en criterios de aceptación observables estas peticiones de Nora: «que se vea casero», «que quede claro cuándo llega» y «que no prometamos lo que no podemos».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La auditoría del briefing del piloto

Caso ficticio. Escenario de la unidad, independiente de las cifras de la tienda y de otras unidades. El miércoles 19/05 el equipo revisa el briefing v1 de Unai antes de enviarlo a Nébula.

Paso 1. La decisión, los datos y el alcance. Hay que decidir si el briefing se puede enviar y qué le falta. Datos del v1: **20 pedidos piloto**, **300 €** de presupuesto, **4 semanas** (del 13/09 al 08/10/2027, 20 días laborables). Lo que no dice: la **capacidad máxima** de pedidos y **quién autoriza la promesa** de entrega («en una hora»).

Paso 2. Las cuentas que el briefing necesita

Concepto	Cálculo	Resultado
Coste máximo por pedido	300 € ÷ 20 pedidos	15,00 €
Contribución por pedido medio	60 € × 40 % (margen supuesto)	24,00 €
Desembolso cubierto con	300 ÷ 24 = 12,5, al alza	13 pedidos
Coste económico cubierto con	420 ÷ 24 = 17,5, al alza	18 pedidos
Ritmo del piloto	20 pedidos ÷ 4 semanas	5 a la semana
Capacidad libre	(6 − 4) pedidos al día × 5 días	10 a la semana

Comprobación: con 20 pedidos, 20 × 24 − 300 = 180 € y 20 × 24 − 420 = 60 € tras el coste económico; con 13, 12 €; con 12, −12 €. El piloto ocupa el 50 % de la capacidad libre (5 de 10): cabe de media, pero un pico de 3 pedidos nuevos un mismo día no cabría.

Paso 3. Lo que se completa. 1) **Capacidad**: máximo 2 pedidos nuevos al día; si se superan, se ofrece el día siguiente. 2) **Promesa**: «entrega entre 11:30 y 13:30 si pides antes de las 20:00 del día anterior» en lugar de «en una hora»; la **autoriza Nora**. 3) **Prueba**: registro de entregas de Efrén con la hora real. 4) **Aceptación**: criterios de 10.5 y dos rondas de cambios.

Paso 4. Qué permite concluir y qué no. Los 20 pedidos son un **objetivo**, no una garantía: el briefing no puede prometerlos a Nora ni la agencia puede garantizarlos. La cuenta dice cuántos hacen falta para no perder dinero (13), no cuántos llegarán.

Resultado. El briefing v2 añade capacidad (2 pedidos nuevos al día), responsable de la promesa (Nora), prueba (registro de entregas) y criterios de aceptación; mantiene 20 pedidos como objetivo, no como garantía. Coste máximo de 15 € por pedido frente a 24 € de contribución: el desembolso se cubre con 13 pedidos y el coste económico, con 18.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuál sería el coste máximo por pedido si el objetivo bajara a 15 pedidos con el mismo presupuesto? b) ¿Por qué «entrega en una hora» no entra en el v2 aunque a Brais le guste?

PRÁCTICA

El briefing de las revisiones de Ruedalia

Caso ficticio. Txema quiere captar **10 reservas de revisión completa** en **2 semanas** (del lunes 14/06 al viernes 25/06/2027) con un presupuesto de **200 €** sin IVA. Ousmane ha escrito un briefing de tres líneas para una agencia: «Queremos 10 reservas. Tenemos 200 €. Dos semanas. Que sea llamativo». La revisión completa cuesta 50 € sin IVA al cliente y 30 € de coste variable a Ruedalia. No se dice a qué público se dirige ni si los 200 € incluyen la producción de las piezas.

Encargo. 1) Audita el briefing con el procedimiento del caso resuelto: decisión, datos, lo que falta. 2) Calcula el coste máximo por reserva y compáralo con la contribución de cada revisión. 3) Calcula cuántas reservas hacen falta para cubrir la campaña si la producción cuesta 60 € aparte. 4) Completa el destinatario, el desglose del presupuesto y un criterio de aceptación. 5) Decide con qué condición aceptarías una propuesta de la agencia. Usa una hoja de cálculo (Google Sheets u otra) con fórmulas visibles y un procesador de textos (Google Docs u otro) para el briefing.

Plantilla · Briefing de Ruedalia revisado

Campo	Tu respuesta: datos, cálculo y conclusión
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Lista de cotejo

- ☐ Público descrito (quién decide en una empresa con bicicletas).
- ☐ Presupuesto con lo que incluye.
- ☐ Coste por reserva comparado con la contribución.
- ☐ Objetivo, no garantía.
- ☐ Quién autoriza la promesa del servicio.
- ☐ Criterio para aceptar la propuesta.

LECTURA Y DEBATE

Libertad con límites



Relato ficticio. El martes 25/05, Nora invita a la tienda a Mencía, de Albada Asesores, a una reunión de prueba para comprobar si el mensaje del piloto convence a quien de verdad compra. Brais trae tres bocetos sin texto definitivo y una pregunta directa: «¿Qué puedo prometer? Si me dejáis poner "entrega en una hora", tengo la campaña hecha».

Unai ya lo había escrito en el briefing v1. Mencía pregunta otra cosa: «A mí lo que me piden en la gerencia es factura a nombre de la empresa y saber a qué hora llega. Y en la oficina hay dos personas celíacas: ¿tenéis opción sin gluten?». Unai responde que sí, que «se puede hacer». Itxaso, que estaba en la puerta, le corrige con calma: el obrador elabora sin gluten en un turno separado solo para la merienda sin gluten; la comida de trabajo no se puede anunciar «sin gluten», aunque sí se informa de todos los alérgenos en su ficha.

Nora toma nota de las dos cosas. La entrega en una hora no la puede prometer nadie: la franja real es de 11:30 a 13:30 y así se escribirá. La opción para personas celíacas queda como pregunta abierta para el otoño, con Olvido e Itxaso, y no entra en la campaña. Brais guarda los bocetos: «Prefiero saberlo ahora».

El jueves 27/05, el briefing v2 llega a Brais con la franja de entrega, la capacidad y la firma de Nora; lo acepta al día siguiente.

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del briefing v1 necesitaba una comprobación antes de convertirse en promesa, y quién la hizo? 2) ¿Qué información pedirías primero a Itxaso y por qué cambiaría la respuesta a Mencía? 3) Propón una actuación provisional para la petición de Mencía que permita aprender sin prometer lo que aún no se puede cumplir.

APRENDE CON LA IA

Unai pide a un asistente de IA consejo para mejorar el briefing del piloto. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Un briefing más largo siempre produce una campaña mejor: incluye toda la historia de la empresa, todos los productos y todas las ideas que tengas. Mejor aún, escribe ya la idea creativa en el briefing para que la agencia no se equivoque. Y si "entrega en una hora" queda bonito, ponlo: es publicidad y todo el mundo sabe que exagera.»

Tu tarea. Localiza los errores de la respuesta, contrástalos con el procedimiento de la unidad (finalidad y destinatario, información de base, mensaje y pruebas, quién autoriza una promesa) y escribe una respuesta corregida para Unai con su límite.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

14. Resume la distinción entre objetivo y garantía, y aplícala al caso resuelto: ¿qué puede comprometer Nora sobre los 20 pedidos y qué no?
15. Explica la diferencia entre aspiración de marca y afirmación verificable con dos ejemplos del piloto, e indica quién autoriza cada promesa.
16. ¿Por qué un importe sin alcance impide comparar ofertas? Usa la comparación entre Nébula y el diseñador independiente.
17. ¿Qué es un contrabriefing y qué harías si el de la agencia no coincide con tu briefing en el objetivo?

Aplica

18. Repite la práctica de Ruedalia con una condición distinta: el presupuesto sube a 300 €, que incluyen también la producción, y el objetivo a 15 reservas. Calcula el coste por reserva y el resultado tras la campaña; señala qué cambia y qué se mantiene.
19. Si el piloto de La Despensa costara 400 € de desembolso (más las 8 h de Unai) con el mismo objetivo, ¿cuál sería el coste máximo por pedido y cuántos pedidos harían falta para cubrir el desembolso y el coste económico? ¿Enviarías el briefing igual?

Investiga

20. Localiza una fuente primaria o documentación técnica sobre la revisión y aceptación de trabajos de comunicación (por ejemplo, el texto oficial de una norma citada en la unidad o una guía de buenas prácticas publicada por una asociación profesional de agencias). Registra la fecha de consulta, el ámbito, la afirmación que sustenta para tus criterios de aceptación y una limitación.

TU PLAN AVANZA · PASO 10 · BRIEFING ACEPTADO

Redacta el briefing de una acción de comunicación de **tu empresa simulada** para un destinatario concreto (agencia o equipo interno) y guárdalo como **P10_v1**, en un documento editable. Incluye: 1) finalidad, destinatario y decisión que facilita; 2) información de base con cada dato marcado (dato, estimación, supuesto o desconocido); 3) mensaje, tono, promesas autorizadas con su prueba y quién las autoriza; 4) entregables, formatos, versiones, presupuesto con alcance y calendario; 5) criterios de aceptación observables y ruta de cambios.

Evidencia: hoja de cálculo con el coste máximo por resultado y la contribución (guárdala como P10_calculo_v1) y una presentación breve de cinco diapositivas. **Decisión** (enviar, completar o no lanzar), **responsable** que lo acepta y **fecha de revisión**.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: briefing para Nébula (v1)

Documento ficticio, preparado por Unai el lunes 17/05/2027 para el piloto de oficinas. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Producto	Kit K03 comida de trabajo, 2 raciones, 20 € sin IVA.
2	Objetivo	«Garantizar 20 pedidos de oficina en cuatro semanas.»
3	Público	Responsables de compras de oficinas del barrio y del polígono.
4	Presupuesto	«300 €.»
5	Mensaje	«Comida de trabajo del obrador, entregada en una hora.»
6	Plazo	Piloto del lunes 13/09 al viernes 08/10/2027.
7	Piezas	«Imágenes generadas con IA de empleados reales de Albada comiendo en su oficina, sin aviso.»
8	Aceptación	«Lo vemos cuando esté hecho.»

Encargo. Localiza los cinco errores, explica en cada uno por qué es un error con el procedimiento o la norma de la unidad y reescribe el briefing para que Nora y Brais puedan aceptarlo: objetivo que no sea garantía, presupuesto desglosado con alcance, promesa verificable con responsable, criterios de aceptación y ruta de cambios, y piezas que cumplan la ley. Indica también qué líneas son correctas.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. La finalidad principal de un briefing es...
a) contar la historia de la empresa.
b) facilitar una decisión de trabajo a un destinatario concreto.
c) proponer la idea creativa.

2. En un briefing para una agencia, la idea creativa...
a) la fija la empresa.
b) la propone la agencia dentro de los límites del briefing.
c) no hace falta.

3. Un dato que nadie conoce todavía (la respuesta esperada) se...
a) inventa con una cifra razonable.
b) omite para no preocupar.
c) marca como desconocido.

4. «Entrega entre 11:30 y 13:30 si pides antes de las 20:00 del día anterior» es...
a) una aspiración de marca.
b) una afirmación verificable que debe autorizar Nora.
c) una opinión.

5. Una promesa de la campaña la autoriza...
a) la agencia.
b) Nora, con la confirmación de quien la cumple.
c) Unai.

6. Un piloto de 400 € con objetivo de 25 pedidos tiene un coste máximo por pedido de...
a) 16 €.
b) 10 €.
c) 25 €.

7. Una oferta de 120 € sin editables y con un solo formato frente a otra de 150 € completa...
a) es más barata.
b) no se puede comparar sin igualar el alcance.
c) es siempre peor.

8. Con 24 € de contribución por pedido, para cubrir una campaña de 300 € hacen falta...
a) 12 pedidos.
b) 13 pedidos.
c) 20 pedidos.

9. «Lo vemos cuando esté hecho» como criterio de aceptación es...
a) suficiente.
b) un error: no es observable.
c) obligatorio.

10. Publicar imágenes generadas con IA que parecen personas reales...
a) exige avisar de que son artificiales.
b) está siempre prohibido.
c) no tiene ninguna regla.

Ya sé...

- ☐ explicar las distinciones de los cinco apartados: briefing y propuesta, dato y desconocido, aspiración y afirmación, importe y alcance, gusto y criterio.
- ☐ ejecutar el procedimiento del caso: auditar un briefing y completar capacidad, responsable, prueba y aceptación.
- ☐ transferir el procedimiento a otro negocio, como Ruedalia, con sus propios datos.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada, como convertir un objetivo en garantía.
- ☐ entregar una evidencia revisable: un briefing editable aceptado, con presupuesto y criterios.



UNIDAD 11

Plan de marketing integrado

Bloque 6 · Plan y control

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Ordenar las fases de un plan de marketing y reunir sus datos de base con origen, fecha y versión.
- Construir un DAFO con evidencias, apoyado en medias, variaciones y porcentajes, y priorizar sus factores.
- Fijar objetivos medibles y viables, comprobando antes la capacidad, y elegir segmento y estrategia.
- Integrar las acciones de producto, precio, distribución y comunicación con responsable, coste, plazo y dependencia.
- Presupuestar el plan separando el desembolso externo del coste interno imputado.
- Redactar el resumen ejecutivo y defender el plan.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 31 de mayo de 2027. Junto al tablero de tarjetas, Unai presenta el borrador del **plan de marketing de otoño** de la línea de kits y pedidos (del 1 de septiembre al 30 de noviembre de 2027): anuncios desde el **lunes 6 de septiembre**, kits de otoño y una promesa nueva, «pedidos antes de las 12:00, entrega en el día».

Olvido avisa de que los kits no estarán hasta el **jueves 9 de septiembre**; Efrén pregunta quién hará la ruta de mediodía. Nora deja el borrador sobre la mesa: «Cuatro decisiones sueltas no son un plan».

Te encarga el **plan integrado** para el viernes 11 de junio, con una presentación de cinco minutos. Las cifras de la unidad son un escenario propio, independiente de otras unidades.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que decidir o comprobar Nora antes de aprobar el borrador de otoño?
2. ¿Qué sabemos y qué suponemos sobre el reparto y la fecha de los kits?
3. ¿Qué prueba permitiría revisar la promesa de «entrega en el día» antes de anunciarla?
4. Si los anuncios salen el lunes y los kits llegan el jueves, ¿qué pasa entre medias?



Datos y fases

11.1



DAFO

11.2



Objetivos y estrategia

11.3



Acciones y presupuesto

11.4



Presentación

11.5

11.1 Datos y fases

Un plan de marketing es una secuencia de decisiones conectadas: si una fase falla, las siguientes heredan el error.

Para qué sirve el plan. El **plan de marketing** recoge, para una línea de productos y un periodo, qué quiere conseguir la empresa, cómo y con qué recursos. **Ordena** las decisiones (el diagnóstico antes que las acciones), **coordina** a las personas y **permite controlar**, porque fija de antemano con qué se comparará lo que pase. También sirve hacia fuera (pedir financiación, presentar un proyecto) y se revisa cuando cambian sus datos.

Las fases de la planificación. El orden no es una costumbre: cada fase usa lo que produce la anterior.

Fase	Produce	Depende de
1. Análisis de la situación	Datos internos y externos con fuente	—
2. Diagnóstico (DAFO)	Factores con evidencia y prioridad	1
3. Objetivos	Metas medibles con plazo	2 y la capacidad
4. Estrategia	Segmento, posicionamiento y vía de crecimiento	2 y 3
5. Acciones del marketing mix	Acciones de las cuatro P con responsable	3 y 4
6. Recursos y calendario	Horas, euros y cronograma	5
7. Ejecución y control	Indicadores, revisiones y correcciones	3, 5 y 6

El borrador de Unai empieza en la fase 5 y no tiene la 7: no dice de qué datos parte ni con qué indicador se sabrá si funciona.

Datos de base: origen, fecha y versión. Cada cifra y cada supuesto del plan llevan origen y fecha, aunque no salgan de una gran base de datos. Se distinguen el **dato observado** (registrado, con fuente), la **estimación** (calculada con un método escrito) y el **supuesto** (aceptado para planificar, con su razón). Solo entran los datos que sirven para decidir, cada uno con su **versión**: si cambia una cifra, se crea la v2 con el motivo, sin borrar la v1.

Índice de fuentes del plan (LD-P11, v1, 02/06/2027) (extracto)

Dato	Origen y fecha	Tipo
Pedidos de oficina y de hogar en mayo	Hoja de pedidos, Adrián, 31/05	Observado
Capacidad de oficinas: 6 pedidos al día	Ficha de capacidad, Itxaso, 01/06	Observado
Contribución del 40 % sobre ventas	Escandallos de kits, Itxaso, 01/06	Supuesto del plan
Horas de Unai: 20 a la semana	Contrato de trabajo, vigente a 01/06	Observado
Kits de otoño listos el jueves 09/09	Olvido e Itxaso, 01/06	Estimación

El plan de un servicio. La línea de kits vende también un **servicio**: preparar, entregar a la hora y facturar a la oficina. El **marketing de servicios** parte de cuatro rasgos: el servicio es **intangible** (se compra una promesa: «a las 13:00 en tu sala de reuniones»), **inseparable** de quien lo presta (Itxaso prepara, Efrén entrega), **variable** (cada entrega puede salir distinta) y **perecedero** (una hora de reparto que no se usa no se guarda). Por eso el plan de un servicio añade a las cuatro P las **personas**, los **procesos** y la **evidencia física** (envases, cajas isotérmicas, factura). La **capacidad** hace de almacén: lo que no cabe en la mañana de Itxaso o en la ruta de Efrén no se vende.

CLAVE · UN PLAN ES UNA CADENA

Si una acción no nace de un factor del diagnóstico y no sirve a un objetivo, sobra o le falta justificación. Si un objetivo no tiene indicador ni fecha de revisión, el plan no se puede controlar.

ACTIVIDADES

1. Ordena en sus fases estas tareas del plan de otoño y di de cuál depende cada una: a) fijar los pedidos de oficina; b) reservar el boletín del polígono; c) revisar cada lunes los pedidos; d) calcular la ocupación de Itxaso; e) asignar las rutas de Efrén.
2. Crea el índice de fuentes del plan de otoño con ocho datos como mínimo (origen, fecha, tipo y unidad, con la versión en el título del índice, como en el modelo). Marca uno que no cambie ninguna decisión y explica por qué lo quitarías.
3. Explica con un ejemplo de La Despensa por qué una hora de reparto que no se usa «no se guarda» y qué supone para la promesa de «entrega en el día». Añade qué personas, procesos y evidencia física tendría que prever el plan.

11.2 DAFO fundamentado

Un DAFO sin evidencias es una lista de opiniones; con evidencias y consecuencias, es el punto de partida del plan.

Del DAFO descriptivo al fundamentado. Recuerda: el **DAFO** ordena el diagnóstico en dos casillas **internas** (debilidades y fortalezas) y dos **externas** (amenazas y oportunidades), y la **CAME** convierte cada casilla en una acción (corregir, afrontar, mantener, explotar). En el plan, cada factor lleva su **evidencia** (o la etiqueta «hipótesis»), su **consecuencia** para el objetivo y su **prioridad**. «Tenemos poca capacidad» no orienta nada; «la preparación de oficinas trabaja al 90 % en la última semana de mayo» sí, porque dice cuánto puede crecer el objetivo y qué acción hace falta si se quiere crecer más.

La tabla de apoyo: técnicas estadísticas sencillas. Antes de escribir el DAFO, el equipo resume los pedidos de mayo con cuatro indicadores: la **media**, la **tasa de variación** entre la primera y la última semana, el **peso** de cada grupo en el total y la **ocupación** de la capacidad (pedidos ÷ capacidad × 100). Los calcula en la hoja de cálculo con fórmulas visibles (=PROMEDIO(B2:B5); =(B5−B2)/B2).

Tabla 1 · Pedidos de kits en mayo de 2027 (03/05-28/05; 20 días laborables)

(datos observados)

Semana	Oficinas (pedidos)	Hogares (pedidos)	Total (pedidos)
1 (03-07/05)	18	38	56
2 (10-14/05)	21	39	60
3 (17-21/05)	24	41	65
4 (24-28/05)	27	42	69
Total · media semanal	90 · 22,5	160 · 40	250 · 62,5

Tabla 2 · Indicadores de apoyo del DAFO

Indicador	Oficinas	Hogares	Cálculo (oficinas)
Pedidos por día laborable	4,5	8	90 ÷ 20
Variación semana 1 → 4 (%)	50,00	10,53	(27 − 18) ÷ 18 × 100
Peso en el total de mayo (%)	36,00	64,00	90 ÷ 250 × 100
Ocupación en la semana 4 (%)	90,00	70,00	27 ÷ 30 × 100

Capacidad: 6 pedidos de oficina al día (30 a la semana) y 12 de hogar por tarde (60). La tendencia de oficinas, unos 3 pedidos más por semana, **no se extrapola**: daría 39 en cuatro semanas, más que la capacidad. La tabla describe mayo; no predice septiembre.

Indicadores de otras unidades, citados como tales. Cuota de la bollería del obrador de 12,5 % a 12 % (−0,5 puntos porcentuales; unidad 1); potencial de categoría de las oficinas, 120.000 € al año, que no es previsión de ventas (unidad 2); punto muerto del kit de campaña, 100 kits (unidad 5). No se suman: responden a preguntas distintas.

DAFO fundamentado del plan de otoño (extracto)

Factor (prioridad)	Evidencia	Consecuencia para el objetivo
D · Capacidad de oficinas casi llena (alta)	Ocupación del 90 % en la semana 4	El objetivo no puede pasar de 6 pedidos al día
F · Pedidos de oficina en aumento (alta)	+50 % de la semana 1 a la 4	Hay demanda para crecer hasta la capacidad
A · Catering en el polígono (media)	Hipótesis: Cocinas Brañas visita las empresas	Diferenciarse por puntualidad y factura
O · Oficinas, mercado grande (media)	Potencial de 120.000 € al año (unidad 2)	Margen para crecer; no garantiza ventas

CLAVE · DESCRIPCIÓN NO ES PRIORIDAD

El plan trabaja con los factores que limitan o empujan el objetivo. Pregunta cuánto le afectan y si hay evidencia; una amenaza sin dato se escribe como hipótesis y se pide la prueba que la confirmaría.

ACTIVIDADES

4. Elabora el DAFO del plan de otoño con dos evidencias por cuadrante. Usa la tabla 2 y los indicadores de otras unidades, y marca como «hipótesis» lo que no tenga dato.
5. Rehaz la tabla 2 en una hoja de cálculo con fórmulas visibles y añade una fila de control: el total de mayo debe ser igual a la suma de las cuatro semanas.
6. Unai quiere poner en el DAFO «somos la mejor opción del barrio». Explica qué le falta y reescríbelo como fortaleza o como hipótesis con la prueba que pedirías.

11.3 Objetivos y estrategia

Un objetivo se fija después de mirar la capacidad: prometer lo que no cabe convierte un plan en un problema.

Objetivos medibles, viables y con punto de partida. Recuerda: un objetivo útil es **SMART** (específico, medible, alcanzable, relevante y con plazo). El plan añade dos comprobaciones: el **escenario de referencia** (qué pasaría sin plan) y la **capacidad** (si se puede servir lo que se promete). Un objetivo no es una acción («hacer anuncios») ni una estrategia («crecer en oficinas»): es una cifra con plazo que se puede comprobar, con el indicador que la medirá y la persona que lo revisa.

Comprobar la capacidad antes de fijar la cifra. Unai propone «duplicar los pedidos de oficina»: de 4,5 al día a 9, con una capacidad de 6. La ocupación sería del 150 %: no es viable sin contratar, y eso no está en el presupuesto. El periodo de medida va del lunes 13/09 al viernes 19/11/2027: 10 semanas con **48 días laborables**, porque el martes 12/10 y el lunes 01/11 son festivos nacionales (esas semanas solo caben 24 pedidos de oficina). Por eso los objetivos se fijan por día laborable y se comprueban con la capacidad diaria, no con la semanal.

Tabla 3 · Objetivos del plan de otoño (13/09-19/11/2027)

Objetivo	Base (pedidos)	Meta (pedidos)	Comprobación
O1 · Oficinas, 5,5 al día	4,5 × 48 = 216	5,5 × 48 = 264	+22,22 %; ocupación 91,67 %
O2 · Hogares, 9,5 al día	8 × 48 = 384	9,5 × 48 = 456	+18,75 %; ocupación 79,17 %

La base es un **supuesto** (sin plan se repetiría el ritmo de mayo) y se registra para que en noviembre nadie atribuya al plan pedidos que habrían llegado igual. Si en septiembre la base cambia (por ejemplo, porque una oficina grande cierra), se anota y se recalcula la meta.

Segmento, posicionamiento y estrategia. El **segmento prioritario** son las oficinas del barrio y del polígono: compran varias veces por semana, con factura, y su pedido medio (60 € sin IVA) duplica el de un hogar (30 €). El **posicionamiento** es «comida de proximidad, puntual y con factura», frente a Cocinas Brañas y a las plataformas de kits. La **estrategia** combina **penetración** (más pedidos de las oficinas clientes) y **desarrollo de mercado** (oficinas del polígono que aún no conocen el servicio) con los kits actuales: no hay tiempo para probar uno nuevo.



La estrategia no repite el objetivo. «264 pedidos de oficina» es el objetivo; la estrategia dice **cómo**: con qué clientes, con qué argumento (puntualidad y factura) y con qué palancas (boletín del polígono y regalo en el primer pedido).

ACTIVIDADES

7. Define para el plan de otoño un objetivo comercial, el segmento prioritario y la estrategia para tres meses, con base, cifra, plazo, indicador y comprobación de capacidad.
8. Explica por qué las semanas del 11/10 y del 01/11 solo admiten 24 pedidos de oficina y qué pasaría con O1 si se midiera por semana y no por día laborable.
9. Unai propone «30 pedidos de oficina todas las semanas». Calcula la ocupación que supone y explica por qué no sirve como objetivo aunque sea medible. ¿Qué pasaría en las semanas con un festivo?

11.4 Acciones, recursos y presupuesto

Las cuatro P se integran cuando cada acción tiene responsable, coste, plazo y dependencia, y nadie promete lo que otra área no puede servir.

Acciones de las cuatro P. Cada acción nace de un factor del DAFO, sirve a un objetivo y se escribe con su **responsable**, su **plazo**, su **coste** y su **dependencia** (qué debe estar hecho antes).

Tabla 4 · Hoja de acciones del plan de otoño (v2)

Acción (P)	Responsable y plazo	Coste	Depende de
Kits K03 y K04 de otoño, probados y etiquetados (producto)	Olvido e Itxaso, 09/09	0 € (jornada)	Recetas
Precio de catálogo; bolsa de regalo en el primer pedido de oficina, hasta 50 (precio)	Nora autoriza; Itxaso, desde el 13/09	300 €	Envaserde (13/09)

Acción (P)	Responsable y plazo	Coste	Depende de
Oficinas de 11:30 a 13:30 y hogares de 18:00 a 20:30; pedidos la víspera (distribución)	Efrén, desde el 13/09	0 € (rutas)	Capacidad
Fotos y vídeo de los kits (comunicación)	Nébula; Unai coordina, 09-10/09	600 €	Kits listos
Anuncios: red social y boletín del polígono (comunicación)	Unai, desde el 13/09	900 €	Fotos







Incompatibilidades. La **matriz de coherencia** compara las P de dos en dos. El borrador tenía dos choques: **comunicación y producto** (anuncios el lunes 06/09 y kits el jueves 09/09: tres días pidiendo algo que no existe y sin foto) y **distribución y comunicación** («entrega en el día» sin ruta de mediodía asignada). El plan v2 mueve los anuncios al 13/09 y mantiene los pedidos hasta las 20:00 del día anterior.

Tabla 5 · Matriz de coherencia de las cuatro P (plan v2)

Par de decisiones	¿Encajan?	Prueba o corrección
Producto – comunicación	Sí, tras el cambio	Kits el 09/09, anuncios el 13/09
Producto – distribución	Sí	Cajas isotérmicas retornables
Precio – comunicación	Sí, con condiciones	Regalo hasta 50 bolsas, condiciones visibles
Distribución – comunicación	Sí, tras el cambio	Sin «entrega en el día»
Promoción – capacidad	Vigilar	Al 95 % (29 en 5 días, 23 en 4, al alza): pausa de anuncios

LA NORMA DICE

Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información, art. 20.2: en las ofertas promocionales por vía electrónica, como los regalos, las condiciones de acceso deben ser «fácilmente accesibles» y expresarse «de forma clara e inequívoca». El anuncio dice a quién va el regalo, hasta cuándo y que hay 50 bolsas. Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

Desembolso y coste interno. El **desembolso externo** son las facturas: contenidos de Nébula 600 €, anuncios 900 € (500 € en la red social y 400 € en el boletín) y promoción 300 € (50 bolsas de Envaserde a 6 €), en total **1.800 €** sin IVA. El **coste interno imputado** son las horas propias valoradas a su coste: **120 h** de Unai a **15 € por hora** (1.800 €), el **46,15 %** de las **260 h** de su contrato (20 h × 13 semanas, sin descontar festivos). Las 8 horas del fotógrafo de Nébula ya están en su factura: no se suman. Tampoco se imputan aquí las horas de Olvido, Itxaso y Efrén, porque el plan no les añade trabajo: preparan y reparten los mismos pedidos en sus turnos.

Tabla 6 · Presupuesto del plan de otoño (septiembre-noviembre de 2027; € sin IVA)

Partida	Desembolso externo (€)	Horas de Unai (h)	Coste interno imputado (€)
Contenidos	600,00	36	540,00
Anuncios	900,00	30	450,00
Promoción	300,00	24	360,00
CRM y control	0,00	30	450,00
Total	1.800,00	120	1.800,00

Coste económico = 1.800 + 1.800 = **3.600 €**; **salida de caja** = 1.800 €, porque las horas de Unai ya se pagan con su contrato: son **coste interno imputado**, no desembolso adicional (su coste de oportunidad es lo que deja de hacer). Si fueran horas pagadas aparte, también saldrían de caja. Comprobación: por partidas, 1.140 + 1.350 + 660 + 450 = 3.600 €, igual que por columnas. El presupuesto se presenta sin IVA, como los costes del plan; el IVA soportado de las facturas no es coste para La Despensa.

Cronograma. Pruebas de receta del 06/09 al 08/09; kits y fotos el 09/09 y el 10/09; anuncios y promoción desde el lunes 13/09; revisión de mitad de plan el lunes 18/10; fin de la medida el viernes 19/11; informe de cierre el martes 30/11. Si la foto no está el viernes 10/09, el anuncio no sale el lunes: la dependencia se escribe en la hoja de acciones para que el retraso de una tarea avise a la siguiente.

ACTIVIDADES

10. Construye la hoja de acciones de las cuatro P (acción, responsable, plazo, coste y dependencia) y comprueba dos incompatibilidades del borrador con su corrección.
11. Presupuesta el caso en una hoja de cálculo, con una fila de control que compare el total por columnas y por partidas.
12. Unai propone duplicar los anuncios: 900 € y 30 h más. Calcula el coste económico y el porcentaje de sus 260 h. ¿Qué otra P tendría que cambiar?
13. Construye el cronograma del trimestre (una fila por acción y una columna por semana) con las dependencias y la semana de revisión. Señala qué acción se retrasa si los kits se retrasan dos días laborables y quién debe avisar.

11.5 Presentación y coherencia

La presentación defiende una decisión: resume, responde objeciones y explica qué se descartó.

Resumen ejecutivo y anexos. El **resumen ejecutivo** (una página) dice el problema, el diagnóstico en tres líneas, los objetivos con cifra y fecha, la estrategia, el presupuesto y el control. Los **anexos** permiten comprobarlo: índice de fuentes, hoja de cálculo con fórmulas, matriz de coherencia y cronograma.

¿Se paga el plan? Con una contribución del 40 % sobre ventas (supuesto del plan), un pedido de oficina de 60 € deja 24 € y uno de hogar de 30 €, 12 €. Si se cumplen O1 y O2, los pedidos adicionales dejan 48 × 24 + 72 × 12 = 1.152 + 864 = **2.016 €**: cubren el desembolso (+216 €), pero no el coste económico (−1.584 €). Con hogares a 9 al día bajarían a 1.728 € y no cubrirían ni el desembolso. Límite: el plan recupera su caja en el trimestre solo si se cumplen los dos objetivos, y la contribución del 40 % es un supuesto que hay que revisar con los escandallos de otoño.

La alternativa descartada. La «entrega en el día» exigiría una segunda ruta de 12:00 a 14:00, cuando Efrén está con las oficinas: 2 h de reparto pagadas en cada uno de los 48 días laborables de la medida, 96 h a 16 € por hora = **1.536 €**, el 85,33 % del desembolso, sin ningún dato de que los clientes la valoren. Se descarta y queda como hipótesis para preguntar a las oficinas en octubre.

Tabla 7 · Guion de la presentación de cinco minutos

Tiempo	Qué se dice	Qué se enseña
0:00 - 1:00	Problema y diagnóstico: capacidad al 90 %, sin ruta de mediodía	Tabla de apoyo
1:00 - 2:30	Objetivos O1 y O2 y estrategia	Tabla de objetivos
2:30 - 4:00	Acciones, cronograma y presupuesto	Matriz y presupuesto
4:00 - 5:00	Control, alternativa descartada y petición	Cuadro de control

Objeciones y coherencia final. Escribe las dos preguntas más difíciles con su respuesta: «¿Y si las oficinas piden más de lo que cabe?» → «Se pausan los anuncios al 95 % de la capacidad de la semana». Comprueba que el total coincide en el resumen y en el anexo, que cada acción tiene responsable y que nadie aparece cuando no está: Adrián termina su formación en empresa el 18/06 y no tiene tareas en otoño. Usa una hoja de cálculo, un procesador de textos (Google Docs u otro) y una aplicación de presentaciones (Google Slides u otra).

ACTIVIDADES

14. Redacta el resumen ejecutivo del plan de otoño en una página y prepara el anexo de cálculo, de modo que cada cifra del resumen aparezca en el anexo con su fórmula.
15. Prepara la exposición de cinco minutos y responde por escrito a una objeción sobre capacidad o margen. Incluye la alternativa descartada y el motivo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El presupuesto del plan de otoño

Caso ficticio. Viernes 4 de junio de 2027. Nora pide el presupuesto del plan de otoño (septiembre-noviembre de 2027) antes de aprobarlo. El borrador dice «coste total del plan: 1.800 €».

Paso 1. Identificar la decisión, los datos y el alcance. Decisión: aprobar el gasto del plan. Datos del trimestre, sin IVA: contenidos 600 €, anuncios 900 €, promoción 300 € y 120 h de Unai a 15 € por hora de coste interno imputado. Alcance: es el coste del plan, no su rentabilidad (apartado 11.5).

Paso 2. Desembolso externo. Las tres partidas son facturas de terceros: 600 + 900 + 300 = **1.800 €**. Es lo que sale de caja.

Paso 3. Coste interno imputado. Las horas de Unai no generan factura, pero consumen un recurso escaso: 120 h × 15 €/h = **1.800 €**. Comprobación de capacidad: 120 ÷ 260 h del trimestre = **46,15 %** de su contrato; le quedan 140 h para la web, las redes y los pedidos ordinarios.

Paso 4. Evitar la doble cuenta. La factura de Nébula (600 €) incluye 8 horas de su fotógrafo: no se suman otra vez (con ellas, a una tarifa supuesta de 15 € por hora, 120 € más, el total saldría 3.720 €, inflado). Las 120 h de Unai no están en ninguna factura: sí se suman.

Paso 5. Coste total y su lectura

Concepto	Cálculo	Importe (€)
Desembolso externo	600 + 900 + 300	1.800,00
Coste interno imputado	120 h × 15 €/h	1.800,00
Coste económico del plan	1.800 + 1.800	3.600,00
Salida de caja	Solo las facturas	1.800,00

Paso 6. Comprobar e interpretar. Por partidas sale igual: 1.140 + 1.350 + 660 + 450 = 3.600 €. Lo que permite concluir: el plan cuesta 3.600 € en términos económicos y 1.800 € de caja, y ocupa casi la mitad del tiempo de Unai. Lo que no permite concluir: que sea rentable, ni que las horas de Unai «no cuesten» por estar ya pagadas.

RESULTADO

Desembolso externo **1.800 €**; coste interno imputado **1.800 €** (120 h × 15 €/h, el 46,15 % de las 260 h de Unai); **coste total 3.600 €** porque son partidas distintas. No se suman horas ya incluidas en una factura. El borrador que decía «1.800 €» confundía la caja con el coste del plan. Presupuesto LD-P11, v2, 04/06/2027, preparado por el equipo de análisis y aprobado por Nora.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la caja no es el coste económico? b) ¿Y si las 120 h se pagaran aparte?

PRÁCTICA

El plan de otoño del servicio a empresas de Ruedalia

Caso ficticio. Txema prepara el plan de septiembre a noviembre de 2027 para vender el mantenimiento de bicicletas de empresa en el polígono, con demostraciones de Ousmane en las empresas. Te pregunta si el plan «le cuesta 1.200 € o 2.800 €».

Datos del plan (€ sin IVA; septiembre-noviembre de 2027)

Dato	Valor
Facturas externas	Folletos 300 €; boletín del polígono 500 €; bicicletas de prueba (transporte y seguro) 400 €
Horas de Ousmane	80 h para el plan, a 20 € por hora (también las pagadas aparte); 40 h a la semana en 13 semanas
Ocupación del taller y de Ousmane	Septiembre (22 días) y octubre (20), 95 %; noviembre, 70 % (21 días × 8 h = 168 h; 30 % libre = 50,4 h)

Encargo. 1) En Google Sheets u otra hoja de cálculo, con las fórmulas visibles, separa desembolso externo, coste interno imputado y coste económico total, y calcula qué parte de las horas de Ousmane ocupa el plan. 2) Añade una fila de control: el total por partidas tiene que dar lo mismo que la suma de columnas (diferencia 0,00). 3) Decide si las 80 h son coste de oportunidad (horas de jornada que desplazan reparaciones) o pago adicional (horas pagadas aparte) según el mes en que se hagan (en noviembre no caben las 80 h: calcula las que faltan), y di cuánto sale de caja en cada caso. 4) Propón el mes de las demostraciones, con su límite, y guarda el archivo con versión, fecha y responsable.

Plantilla PMK-P11 · Presupuesto del plan de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Lista de cotejo

- ☐ Desembolso y coste interno separados.
- ☐ Horas con coste y periodo.
- ☐ Control a 0,00.
- ☐ Caja y coste económico diferenciados.
- ☐ Mes decidido con motivo y límite.

LECTURA Y DEBATE

Lunes y jueves



Relato ficticio. Unai llega con su calendario de anuncios impreso en colores. «Si empezamos el lunes 6, cogemos a las oficinas a la vuelta de vacaciones», dice. Nadie le lleva la contraria: la idea parece buena.

Olvido saca entonces su libreta de producción. Las recetas de otoño necesitan dos días de prueba y uno de etiquetado: los kits estarán el jueves 9. «Lo que anuncies el lunes no lo tengo hasta el jueves», dice, y deja la libreta abierta al lado del calendario de Unai. Las fechas de lanzamiento no coinciden: los anuncios salen tres días antes de tener los kits.

Efrén, que estaba en la puerta con el casco en la mano, pregunta lo que nadie ha preguntado: «Y si alguien pide el martes a las once, ¿quién se lo lleva antes de las dos? A esa hora yo estoy con las oficinas». Unai mira a Nora. Nora no contesta; coge un rotulador y empieza a dibujar en la pizarra una línea con los días de septiembre, y debajo, tres filas: anuncios, kits y reparto.

Al terminar, el lunes 6 se ha quedado vacío. Unai protesta un poco, pero acaba moviendo sus anuncios al lunes 13. «Una semana más tarde», dice. «Una semana más tarde y sin pedir perdón a nadie», contesta Olvido.

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación del borrador necesita una comprobación antes de convertirse en decisión? 2) ¿Qué información pedirías primero y por qué cambiaría la respuesta? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender sin ocultar la incertidumbre, por ejemplo sobre la entrega en el día.

APRENDE CON LA IA

Unai pide a un asistente de IA que revise el plan de otoño y le pega las cuatro decisiones del borrador: producto, precio, distribución y comunicación. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Tu plan está completo: tiene una decisión para cada una de las cuatro P, y la suma de cuatro decisiones aisladas ya constituye un plan coherente. El coste del plan es 1.800 €, que es lo que vas a pagar en facturas. El objetivo es vender mucho en otoño, así que cuantos más anuncios, mejor. Puedes lanzar los anuncios el lunes 6 de septiembre para aprovechar la vuelta de vacaciones.»

Tu tarea. Localiza los errores, contrasta cada uno con el procedimiento de la unidad (fases, matriz de coherencia, presupuesto y objetivos) y escribe una respuesta corregida con su límite. Conserva el cálculo o la prueba que justifica cada corrección.

Ojo con la IA. No conoce la capacidad de Itxaso ni las rutas de Efrén. No le pegues datos de clientes y comprueba cada cifra con tu hoja.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Resume la distinción entre desembolso externo y coste interno imputado y aplícala al caso resuelto: ¿qué cifra pondrías en el resumen ejecutivo y cuál en la previsión de caja?
17. Explica la diferencia entre un objetivo, una estrategia y una acción con un ejemplo de cada uno del plan de otoño.
18. ¿Por qué el DAFO de esta unidad pone «hipótesis» en algunas casillas? ¿Qué cambia en el plan cuando una hipótesis se confirma?

Aplica

19. Repite la práctica de Ruedalia cambiando una condición relevante: Ousmane hace en noviembre las horas que le caben en su jornada y paga aparte las que faltan. Señala qué resultado cambia (caja, coste de oportunidad) y cuál se mantiene (coste económico).
20. Repite la práctica con 60 h a 22 € por hora en lugar de 80 h a 20 €. Calcula el nuevo total y explica si la decisión sobre el mes cambia.
21. Haz la matriz de coherencia de las cuatro P de un plan de Ruedalia que anuncia «revisión en tu empresa en 24 horas» con un solo mecánico. Señala la incompatibilidad y una corrección.

Investiga

22. Localiza en el BOE el texto consolidado del art. 6 de la Ley 1/2025, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario. Anota la fecha de consulta: ¿se aplica a La Despensa, que es una microempresa? ¿Con qué excepciones?
23. Busca una estadística oficial (por ejemplo, del Instituto Nacional de Estadística) que sirva de evidencia externa para un factor del DAFO de tu plan. Anota fecha, ámbito, periodo, qué sostiene y una limitación.

TU PLAN AVANZA · PASO 11 · PLAN INTEGRADO

Integra los pasos anteriores en el plan trimestral de **tu empresa simulada** y guárdalo como **P11_v1**: 1) fases del plan e índice de fuentes con origen, fecha, versión y tipo de cada dato; 2) DAFO con dos evidencias por cuadrante y una tabla estadística de apoyo (medias, variaciones, pesos u ocupación); 3) objetivos con base, cifra, plazo, indicador y comprobación de capacidad; 4) estrategia y hoja de acciones de las cuatro P con responsable, coste, plazo y dependencia, y matriz de coherencia con dos incompatibilidades resueltas; 5) presupuesto con desembolso externo y coste interno imputado separados y cronograma; 6) resumen ejecutivo y presentación de cinco minutos con una alternativa descartada.
Evidencia: hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, y documento editable. **Decisión:** qué objetivo propones aprobar y por qué. **Responsable** de cada parte y **fecha de revisión** del plan.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: Plan de marketing de otoño (v1)

Documento ficticio: borrador preparado por Unai el viernes 28/05/2027 para la línea de kits y pedidos de La Despensa de Nora, S.L. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido del borrador
1	Periodo del plan	Del miércoles 01/09 al martes 30/11/2027
2	Objetivo	«Aumentar los pedidos de oficina»
3	Segmento prioritario	Oficinas del barrio y del polígono
4	Producto	Kits K03 y K04 en versión de otoño, listos el jueves 09/09
5	Comunicación	Anuncios en la red social y en el boletín del polígono desde el lunes 06/09
6	Distribución	«Pedidos antes de las 12:00, entrega en el día, antes de las 14:00»
7	Promoción	Bolsa isotérmica de regalo en el primer pedido de oficina, hasta 50 · Responsable: —
8	Presupuesto	«Coste total del plan: 1.800 € (600 de contenidos, 900 de anuncios y 300 de promoción)»
9	Horas de Unai	120 h en el trimestre para contenidos, anuncios, promoción y control
10	Control	Revisión de pedidos cada lunes; informe final el martes 30/11

Encargo. Señala las cinco líneas con error, explica por qué lo son con el dato o la regla de la unidad y reescribe cada una para que el plan se pueda usar. Después indica qué dos líneas correctas dependen de otra que has corregido y por qué.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. El orden correcto de las fases de un plan es...
a) acciones, objetivos, diagnóstico y control.
b) análisis, diagnóstico, objetivos, estrategia, acciones, recursos y control.
c) presupuesto, anuncios y objetivos.

2. Un índice de fuentes del plan sirve para...
a) que cada cifra tenga origen, fecha, versión y tipo.
b) poner más datos.
c) sustituir la hoja de cálculo.

3. En un DAFO fundamentado, una debilidad orienta una acción cuando...
a) es la más larga.
b) se explica cómo limita el objetivo y tiene evidencia.
c) la cuenta un cliente.

4. Si la capacidad es de 6 pedidos al día, un objetivo de 9 al día supone una ocupación del...
a) 66,67 %.
b) 100 %.
c) 150 %.

5. Una incompatibilidad entre P aparece cuando...
a) los anuncios salen antes de que exista el producto.
b) cada acción tiene responsable.
c) el precio no cambia.

6. Con 600 + 900 + 300 € de facturas y 120 h a 15 €/h, el coste económico del plan es...
a) 1.800 €.
b) 2.700 €.
c) 3.600 €.

7. En la práctica de Ruedalia (1.200 € y 80 h a 20 €/h), si las horas son de jornada en un mes con el taller libre, la salida de caja es...
a) 1.200 €.
b) 1.600 €.
c) 2.800 €.

8. «La suma de cuatro decisiones aisladas ya constituye un plan coherente» es falso porque...
a) faltan las relaciones, la capacidad, el calendario, los responsables y los indicadores.
b) un plan tiene cinco P.
c) las decisiones deben ser de precio.

9. En el borrador de Unai, «coste total del plan: 1.800 €» está mal porque...
a) faltan las 120 h de Unai a 15 €/h.
b) sobran los anuncios.
c) lleva IVA.

10. Un dato que podría hacerte revisar el objetivo O1 del plan es...
a) el color de las cajas.
b) que la ocupación de oficinas pase del 90 % dos semanas seguidas.
c) el número de seguidores de la red social.

Ya sé...

- ☐ explicar las fases del plan y distinguir dato observado, estimación y supuesto.
- ☐ ejecutar el presupuesto del caso separando desembolso externo y coste interno imputado.
- ☐ transferir el procedimiento al plan de Ruedalia y decidir si unas horas son coste de oportunidad o pago adicional.
- ☐ detectar una conclusión no sustentada, como sumar cuatro decisiones y llamarlo plan.
- ☐ entregar un plan revisable, con anexo de cálculo, matriz de coherencia y cronograma.



UNIDAD 12

Control, desviaciones y defensa

Bloque 6 · Plan y control

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Montar una rutina de seguimiento con fuentes, responsables, frecuencia y escalado, que incluya a ventas y a distribución.
- Actualizar y conciliar los registros del SIM y del CRM con clave, origen, periodo y versión, sin duplicados.
- Calcular indicadores de volumen, eficiencia e impacto con fórmula, denominador y periodo, sin confundir ingreso y resultado.
- Comparar lo previsto con lo real, calcular desviaciones absolutas y relativas, marcarlas como favorables o desfavorables y separar la señal de su explicación.
- Proponer y priorizar medidas correctoras con coste, responsable, plazo y efecto esperado.
- Redactar el informe de control y defender el plan corregido.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 14 de junio de 2027. Los datos de la **campaña de primavera de la web** ya están cerrados: pedidos web de kits para hogares, del lunes 1 de marzo al viernes 30 de abril de 2027, nueve semanas, con un objetivo de 200 pedidos y un gasto previsto de 1.800 €. En la pizarra de resultados, Unai ha escrito una cifra y la ha rodeado: «ingresos de 3.600 €». Para él, es un éxito.

Nora no discute la cifra; discute lo que no dice. Prefiere corregir la campaña a ocultar una desviación detrás de indicadores favorables.

Te encarga el **informe de control** y la **defensa del plan corregido** para el **viernes 18 de junio**, último día de Adrián en la empresa. Las cifras son un escenario propio de la unidad.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tiene que comprobar Nora antes de aceptar «ingresos de 3.600 €» como éxito?
2. ¿Qué datos de la campaña son observados y cuáles son supuestos o atribuciones?
3. ¿Qué prueba separaría lo que logró la campaña de lo que habría ocurrido sin ella?
4. Si el informe solo recoge lo que sale bien, ¿qué decisión puede tomar mal Nora?



Seguimiento

12.1



Base de datos

12.2



Indicadores

12.3



Desviación

12.4



Corrección

12.5

12.1 Procedimiento de seguimiento

Controlar no es mirar el resultado al final: es comprobar a tiempo si el plan se cumple y saber quién decide qué hacer si no.

Para qué sirve el control. Recuerda: el **control** compara lo previsto con lo real, mide la **desviación** (la diferencia entre ambos) y fija un umbral de alerta. En el plan, el control se convierte en un **procedimiento de seguimiento** escrito: qué datos se recogen, quién los aporta, quién los verifica, cada cuánto, a partir de qué desviación se avisa y quién decide la corrección. Sin él, la desviación aparece cuando ya no tiene remedio: la campaña de primavera no lo tenía (se implantaría después) y el tramo de menos pedidos se descubrió al cerrarla.

Fuentes: departamentos, agentes y red de venta y distribución. El **seguimiento** reúne información de quienes ejecutan el plan, no solo de quien lo escribe. En La Despensa son cuatro fuentes con responsables distintos, y cada dato lo verifica una persona diferente de la que lo aporta.

Tabla 1 · Fuentes de seguimiento propuestas para la próxima campaña

Dato	Fuente y responsable	Lo verifica	Frecuencia
Pedidos web servidos	Hoja de pedidos · Adrián (ventas)	Itxaso, con la salida de la preparación	Cada lunes
Entregas y rechazos fuera de zona	Registro de rutas · Efrén (distribución)	Adrián	Cada lunes
Gasto de anuncios y de contenidos	Facturas y panel de anuncios · Unai	Nora, con la factura	Cada lunes
Fichas nuevas y autorizaciones de correo	CRM · Unai	Adrián (duplicados)	Cada tramo

Definiciones compatibles. Un indicador solo se puede comparar si ventas y distribución cuentan lo mismo. En la unidad, **pedido** es un pedido web servido, no anulado y no de prueba, y el **periodo** va de lunes a viernes de la campaña. La campaña se controla por **tramos** de tres semanas: tramo 1, del lunes 01/03 al viernes 19/03; tramo 2, del lunes 22/03 al viernes 09/04; tramo 3, del lunes 12/04 al viernes 30/04. Cada lunes se anota la lectura de la semana (pedidos, gasto y coste por pedido) y, al cerrar el tramo, se compara con lo previsto.

Tolerancia y escalado. La **tolerancia** es la desviación que se acepta sin avisar: ±5 % de lo previsto en el tramo (supuesto de la campaña; sobre 70 pedidos, 3,5). El **escalado** es pasar el aviso a quien puede decidir cuando se supera la tolerancia.

Reglas de escalado. Dentro de la tolerancia, solo se anota en la hoja. Con un tramo desfavorable fuera de la tolerancia, Adrián y Unai avisan a Nora en 24 horas, con el dato y una hipótesis. Con dos tramos seguidos desfavorables y fuera de la tolerancia, Nora decide si corrige, mantiene o para la campaña. Una desviación favorable mayor del 5 % se revisa por capacidad, sin aviso.

CLAVE · VERIFICAR NO ES DECIDIR

Quien aporta el dato no lo verifica, y quien decide la corrección no es quien la ejecuta. Si una de las tres funciones no tiene nombre, el procedimiento no funciona.

ACTIVIDADES

1. Diseña la reunión de seguimiento de la campaña de primavera: fuentes, responsables, frecuencia y escalado. Incluye ventas y distribución, indica quién verifica cada dato y quién decide la corrección.
2. La web cuenta pedidos registrados y Efrén cuenta pedidos entregados. Escribe una definición común de «pedido» y explica qué discusión evita.
3. Un tramo previsto en 70 pedidos cierra con 66. Calcula la desviación absoluta y relativa, compárala con la tolerancia de ±5 % y di si hay escalado y quién avisa a quién.

12.2 SIM y CRM actualizados

Comparar sin conciliar es comparar errores: antes de calcular, los registros se ponen al día con las mismas reglas.

Qué guardan el SIM y el CRM. Recuerda: el **SIM** (sistema de información de marketing) reúne los datos internos y externos que sirven para decidir, y el **CRM** (gestión de la relación con los clientes) guarda la ficha de cada cliente y su historial. Para controlar, ambos se actualizan con cuatro marcas en cada registro: una **clave** (identificador único, como el número de pedido o de ficha), el **origen** (web, tienda, teléfono), el **periodo** (fecha de alta y fecha de corte) y la **versión**.

Tres revisiones antes de comparar. 1) **Mismo periodo y misma definición** que el plan: pedidos servidos del 01/03 al 30/04. 2) **Duplicados**: la misma persona con dos fichas o el mismo pedido anotado dos veces. 3) **Cambios de definición**: si a mitad de campaña se cuenta «cliente» de otra forma, se anota y se separan los datos de antes y de después. Un duplicado se resuelve conservando la ficha más antigua, fusionando el historial y anotando la fusión con fecha y versión. Así la comparación usa siempre datos de la misma versión y del mismo periodo.

Tabla 2 · Conciliación de los pedidos de la campaña (01/03-30/04/2027)

Concepto	Pedidos
Registrados en la web	189
Menos: anulados antes de preparar	−5
Menos: pedidos de prueba o repetidos	−4
Pedidos servidos (los que cuenta el plan)	180

Control: la hoja de entregas de Efrén también suma 180 (diferencia 0). La v1 decía 189; la v2, conciliada el martes 15/06, dice 180, y la v1 se conserva con el motivo del cambio.



El CRM, limpio. El miércoles 16/06 Adrián repasa con Unai las fichas creadas durante la campaña. Aparecen 106 fichas nuevas, pero dos personas estaban registradas dos veces: 106 − 2 = **104 clientes nuevos**. De ellos, 78 autorizaron recibir correo comercial (75,00 %) y 26 volvieron a pedir en mayo, entre el lunes 03/05 y el lunes 31/05 (25,00 %). El CRM aporta además un dato de origen: 104 de los 180 pedidos son el primer pedido de un cliente nuevo y los otros 76 vienen de clientes que ya existían.

LA NORMA DICE

Para enviar ofertas por correo electrónico hace falta que el destinatario las haya solicitado o autorizado antes; la excepción son los clientes, para productos parecidos a los que compraron, y siempre con un modo sencillo y gratuito de darse de baja (Ley 34/2002, art. 21). Además, cualquier persona puede oponerse en todo momento a recibir mercadotecnia directa (Reglamento (UE) 2016/679, art. 21.2). Por eso la medida del apartado 12.5 se dirige solo a los 78, si su autorización sigue vigente y es acreditable tras fusionar fichas (Reglamento (UE) 2016/679, art. 7.1). Consulta: 28/10/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

4. Define el registro de pedidos de la campaña para el SIM: campos, clave, origen, periodo y versión. Explica qué problema evita cada campo.
5. Entre las fichas nuevas hay dos clientes duplicados: C-0412 y C-0431 (M. R. L., zona Centro, altas del 24/03 y del 05/04) y C-0415 y C-0440 (J. P. S., zona Norte, altas del 30/03 y del 13/04). Di qué ficha conservas, por qué, y qué haces si una tiene autorización de correo y la otra no.
6. Unai presenta 189 pedidos y 3.780 € de ingresos. Rehaz la conciliación en una hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, y calcula el coste por pedido con 189 y con 180 pedidos.

12.3 Indicadores con denominador

Un indicador sin fórmula, denominador y periodo es una opinión con cifras.

Tres familias de indicadores. El **volumen** dice cuánto ocurre (pedidos); la **eficiencia**, cuánto cuesta lo que ocurre (coste por pedido, coste por cliente nuevo, ROAS), y el **impacto económico**, qué queda para la empresa (contribución y resultado).

Tabla 3 · Indicadores de la campaña de primavera

Indicador	Fórmula y denominador	Periodo y límite
Pedidos (volumen)	Pedidos servidos	01/03-30/04; sin anulados ni pruebas
Coste por pedido (€/pedido)	Gasto de la campaña ÷ pedidos servidos	Reparte el gasto entre todos los pedidos, incluidos los de clientes que ya existían
Coste por cliente nuevo (€/cliente)	Gasto ÷ clientes nuevos sin duplicados	Atribuye todo el gasto a los nuevos
ROAS	Ingresos atribuidos sin IVA ÷ gasto	Mide ingresos, no rentabilidad
Contribución (€)	Ingresos sin IVA × 40 %	El 40 % es un supuesto del plan
Resultado de la campaña (€)	Contribución – gasto de la campaña	Solo cuenta el gasto de la campaña

Ingreso, contribución y resultado. Los **ingresos atribuidos** son los de los pedidos web de la campaña: 180 pedidos × 20 € de pedido medio = 3.600 € sin IVA. Es una atribución (supuesto): algunos clientes habrían comprado igual sin campaña. El **margen de contribución** es la parte de cada euro de venta que queda tras los costes variables: con el 40 %, cada pedido de 20 € deja 8 €. Recuerda: la contribución no es beneficio, porque aún tiene que cubrir los gastos de la campaña. Así, 3.600 € de ingresos son 1.440 € de contribución, y el **resultado** sale de restarle el gasto.

ROAS y ROAS de equilibrio. El **ROAS** es el ingreso atribuido por cada euro de gasto: 3.600 ÷ 1.980 = **1,82**. Recuerda: el ROAS no es el beneficio. El **ROAS de equilibrio** es el valor por debajo del cual la contribución no cubre el gasto: 1 ÷ margen de contribución = 1 ÷ 0,40 = **2,5**. Comprobación: con ROAS 2,5, los ingresos serían 1.980 × 2,5 = 4.950 € y la contribución, 4.950 × 0,40 = 1.980 €, igual al gasto. Dicho en pedidos: 1.980 ÷ 8 = 247,5, es decir, **248 pedidos** (se redondea al alza, porque 247 no cubren). El ROAS previsto, 4.000 ÷ 1.800 = 2,22, ya estaba por debajo de 2,5: la campaña era una inversión de captación.

Un indicador por tramo. El mismo denominador, aplicado por tramos, enseña lo que el total esconde. Aquí solo se usa el gasto de anuncios (los contenidos no cambian entre tramos), por eso no coincide con el coste por pedido de 11 €.

Tabla 4 · Gasto de anuncios por pedido y tramo

Tramo	Anuncios (€)	Pedidos	Anuncios por pedido (€)
1 (01/03-19/03)	400	72	5,56
2 (22/03-09/04)	490	60	8,17
3 (12/04-30/04)	490	48	10,21

Lectura. El anuncio costaba 5,56 € por pedido en el tramo 1 y 10,21 € en el tramo 3, casi el doble: el total de 11 € por pedido esconde esa tendencia. Por eso un indicador se calcula también por tramos, no solo en el total.



CLAVE · EL INGRESO ES UN INDICADOR; EL RESULTADO, OTRO

Unai tiene razón en que hay ingresos atribuidos, pero un ingreso no dice qué queda. Antes de poner un indicador en el titular, pregunta de dónde sale, entre qué se divide y qué le falta.

ACTIVIDADES

7. Con 190 pedidos en lugar de 180 y el mismo gasto de 1.980 €, calcula la desviación de pedidos (absoluta y relativa), el coste por pedido y el ingreso atribuido. Distingue ingreso y resultado.
8. Calcula el ROAS y el resultado si la campaña hubiera servido 248 pedidos con el mismo gasto, y explica qué significa el resultado obtenido.
9. En el borrador de Unai, el coste por cliente nuevo sale como 1.980 ÷ 106 fichas. Corrígelo con los clientes sin duplicados e indica qué atribución sigue siendo discutible.

12.4 Desviaciones y causas

La desviación es la señal; la causa es una hipótesis que hay que comprobar antes de actuar.

Previsto frente a real. La **desviación absoluta** es real − previsto, en la unidad del indicador. La **desviación relativa** es la absoluta ÷ previsto × 100, en %: la base es siempre lo previsto. Una desviación es **favorable (F)** si mejora el resultado de la empresa y **desfavorable (D)** si lo empeora; el signo no basta. Más pedidos o más ingresos, con signo positivo, son F; más gasto o más coste por pedido, también con signo positivo, son D. Recuerda: en la desviación de un coste, un valor menor tampoco es siempre un mérito, porque puede deberse a vender menos. Por eso los costes se miran también frente al **presupuesto flexible**, el previsto recalculado con el volumen real. El gasto de la campaña estaba comprometido por tramos, así que su presupuesto flexible coincide con el previsto (1.800 €); la contribución sí varía con el volumen: con 180 pedidos y 8 € por pedido, su presupuesto flexible es 1.440 € (180 × 8 €), igual a la contribución real: no hay desviación de margen, solo de volumen. Conviene separar así lo que se debe al volumen de lo que se debe al precio o al coste, porque cada causa lleva a una medida distinta y no se debe corregir el margen si el fallo está en los pedidos.

Tabla 5 · Panel previsto-real de la campaña de primavera

Indicador	Previsto	Real	Desviación y F/D
Pedidos	200	180	−20 (−10,00 %) · D
Gasto de la campaña (€)	1.800,00	1.980,00	+180,00 (+10,00 %) · D
Coste por pedido (€)	9,00	11,00	+2,00 (+22,22 %) · D
Ingresos sin IVA atribuidos (€)	4.000,00	3.600,00	−400,00 (−10,00 %) · D
Contribución al 40 % (€)	1.600,00	1.440,00	−160,00 (−10,00 %) · D
Resultado de la campaña (€)	−200,00	−540,00	−340,00 · D (sin %)

En el resultado no se calcula el porcentaje: con un previsto negativo, la división no es interpretable.

La señal por tramos. El total (−10 %) promedia tres comportamientos distintos.

Tabla 6 · Pedidos por tramo

Tramo	Previsto	Real	Desviación y F/D
1 (01/03-19/03)	60	72	+12 (+20,00 %) · F
2 (22/03-09/04)	70	60	−10 (−14,29 %) · D
3 (12/04-30/04)	70	48	−22 (−31,43 %) · D
Total	200	180	−20 (−10,00 %) · D

El tramo 1 superó lo previsto (+20,00 %, favorable), pero el real baja de 72 a 60 y a 48 pedidos (−33,33 % entre el primero y el tercero). Un total que parece un solo problema (−10 %) son en realidad un tramo bueno y dos malos, y las medidas dependen de esa diferencia. Por eso el informe muestra el total y su desglose, y el escalado se aplica sobre el tramo. El tramo 2 fue el primero desfavorable fuera de la tolerancia ($|-14{,}29| > 5$): la regla de 12.1 habría exigido avisar a Nora el lunes 12/04, tras conciliar; tras el tramo 3 decidiría ella.

Origen del desvío de gasto. Los 180 € de más no se reparten por igual: están en los anuncios.

Tabla 7 · Gasto previsto y real por partida (€)

Partida	Previsto	Real	Desviación y F/D
Anuncios	1.200,00	1.380,00	+180,00 (+15,00 %) · D
Contenidos	600,00	600,00	0,00 (0,00 %)
Total	1.800,00	1.980,00	+180,00 (+10,00 %) · D

Por tramos, los anuncios previstos eran 400 + 400 + 400 y los reales, 400 + 490 + 490: el exceso (90 € en cada uno de los tramos 2 y 3) se gastó justo cuando los pedidos caían.

Causas: hipótesis, no hechos. Separa la **señal** (el dato que se observa) de la **explicación** (por qué ocurre). Una causa es una **hipótesis** hasta que una prueba la confirma.

Tabla 8 · Hipótesis sobre el tramo de menos pedidos

Hipótesis	Qué la apoya	Prueba que falta
H1 · Semana Santa redujo la demanda	El tramo 2 incluye el viernes 26/03, festivo nacional (14 días de apertura, no 15; la tienda abre el 25/03 y el 29/03)	Comparar con Semana Santa por día de apertura (Viernes Santo: 03/04/2026 y 26/03/2027)
H2 · Los anuncios llegaron fuera de la zona de reparto	Efrén rechazó 9 solicitudes fuera de zona en los tramos 2 y 3 (4 + 5)	Listar las zonas de los rechazos y cruzarlas con la segmentación de los anuncios
H3 · La audiencia se saturó	El gasto sube y los pedidos bajan	Mirar la frecuencia media de impresiones por persona en el panel de anuncios

Lo que la tabla 5 no mide. El plan ya preveía −200 € como inversión de captación: se paga para que los clientes repitan. Con el CRM se puede medir esa repetición: 26 de los 104 clientes nuevos (25,00 %) volvieron a pedir en mayo. Escenario, con un supuesto explícito (un pedido cada uno, ninguno sin la campaña): a 8 € de contribución suman 26 × 8 = 208 €, y −540 + 208 = **−332 €**. Sigue siendo negativo, y 26 clientes no son 26 pedidos incrementales.

ACTIVIDADES

10. Construye en una hoja de cálculo el panel previsto-real de la campaña con las seis partidas, la desviación absoluta, la relativa y la marca F/D, y una fila de control (contribución − gasto = resultado).
11. Calcula las desviaciones de cada tramo y señala dónde debió activarse el escalado y quién decide después del tramo 3.
12. Clasifica estas tres frases como dato observado o hipótesis y escribe una prueba para cada hipótesis: a) «9 solicitudes se rechazaron por estar fuera de zona»; b) «Los anuncios no llegaban a la gente adecuada»; c) «La Semana Santa hundió el tramo 2».

12.5 Corrección y defensa del plan

Corregir es elegir pocas medidas con un efecto que se pueda comprobar; informar es contar el resultado completo, también el negativo.

El puente de resultado. El **puente de resultado** explica el paso del resultado previsto al real con un efecto por cada causa medible. El de volumen es la contribución perdida por los pedidos que faltan; el de gasto, el exceso sobre el presupuesto.

Tabla 9 · Puente del resultado previsto al real

Paso	Cálculo	Importe (€)
Resultado previsto	1.600 − 1.800	−200,00
Efecto del volumen	−20 pedidos × 8 €/pedido	−160,00
Efecto del gasto	−(1.980 − 1.800)	−180,00
Resultado real	−200 − 160 − 180	−540,00

Comprobación: 1.440 − 1.980 = −540 €. En sentido inverso, de los 3.600 € de ingresos solo 1.440 € son contribución (2.160 € son costes variables), y el gasto de 1.980 € los supera.

Priorizar las medidas. Se ordenan por **efecto esperado**, **coste** y **viabilidad**, y cada una ataca una causa que se pueda contrastar y trae su prueba posterior.

Tabla 10 · Medidas correctoras propuestas

Medida	Responsable y plazo	Coste	Efecto esperado y prueba
M1 · Tope semanal de gasto de anuncios y zona de reparto revisada antes de cada lanzamiento	Unai; Nora autoriza; desde el lunes 13/09	2 h × 15 €/h = 30 € (interno)	Con 1.800 € y 180 pedidos, 10 € por pedido (10,17 € con 30 € internos) en lugar de 11. Prueba: coste por pedido y por tramo
M2 · Correo a los 78 clientes con autorización: reparto gratis en su siguiente pedido, con cupo de 12	Unai prepara; Efrén reparte; Nora autoriza; correo el lunes 21/06; revisión el viernes 16/07	12 × 2 € = 24 € de reparto + 3 h × 15 €/h = 45 € (interno)	Si son incrementales: 12 × 8 = 96 €; neto 96 − 24 − 45 = 27 €. Prueba: responden 12 de 78 (15,38 %)

La medida **descartada** es dar el reparto gratis a todos los pedidos: 180 × 2 € = 360 €, y, como cada pedido adicional también lo llevaría (8 − 2 = 6 €), harían falta 360 ÷ 6 = 60 pedidos más solo para cubrirlo.

El informe de control (P12). Es un informe ejecutivo de una página con cinco bloques: 1) el **titular con el resultado completo** («la campaña pierde 540 €, no gana 3.600 €»); 2) el panel previsto-real con F/D; 3) el puente; 4) las causas como hipótesis, con su prueba; 5) las medidas, con responsable, plazo y fecha de revisión. Anexos: la conciliación, la hoja con fórmulas y el registro de versiones.

La defensa. Se defiende lo aprendido y lo que cambia. Las preguntas difíciles se responden con el dato. A «los ingresos son 3.600 €»: son ingresos atribuidos; con el 40 % quedan 1.440 € y el gasto fue 1.980 €. A «¿y los clientes nuevos?»: son 104, no 106; repitieron 26 (25,00 %) y, si fueran incrementales, el resultado sube a −332 €, que sigue siendo negativo. A «¿por qué no repartir gratis a todos?»: costaría 360 € y exigiría 60 pedidos más para cubrirse.

Límite: el 40 % y la atribución de los ingresos son supuestos. Adrián termina el 18/06: las revisiones posteriores las lleva el equipo con Unai y Nora.

ACTIVIDADES

13. Prioriza dos medidas correctoras para la campaña de primavera con coste, responsable, plazo y efecto esperado, y define la prueba que dirá si funcionaron.
14. Calcula el efecto neto de M2 si responden 8 de los 78 clientes y el número mínimo de respuestas para que el efecto neto no sea negativo.
15. Redacta el informe ejecutivo de una página para Nora y prepara una defensa de cuatro minutos que incluya una objeción y la medida descartada.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Previsto frente a real de la campaña de primavera

Caso ficticio. Viernes 18 de junio de 2027. Nora debe decidir si repetir el formato de la campaña web en otoño. Unai entrega «ingresos de 3.600 €» como resumen.

Paso 1. Identificar la decisión, los datos y el alcance. Decisión: corregir, mantener o abandonar el formato de campaña. Datos (sin IVA): objetivo 200 pedidos, real 180; gasto previsto 1.800 €, real 1.980 €; pedido medio 20 €; margen de contribución del 40 % (supuesto del plan). Alcance: el resultado de la campaña (contribución − gasto de la campaña), no el beneficio de La Despensa.

Paso 2. Desviaciones de volumen y de gasto. Pedidos: 180 − 200 = **−20**, y −20 ÷ 200 × 100 = **−10,00 %** (D). Gasto: 1.980 − 1.800 = **+180** €, +10,00 % (D). Coste por pedido: 1.980 ÷ 180 = **11,00 €** frente a 1.800 ÷ 200 = **9,00 €**; +2,00 € y +22,22 % (D).

Paso 3. Ingresos y contribución. Previsto: 200 × 20 = 4.000 €, y 4.000 × 40 % = 1.600 €. Real: 180 × 20 = 3.600 €, y 3.600 × 40 % = 1.440 €. Desviación de la contribución: −160 €.

Paso 4. Resultado. Real: 1.440 − 1.980 = **−540 €**. Previsto: 1.600 − 1.800 = −200 €. Desviación: −340 € (D). El plan ya aceptaba perder 200 € como inversión de captación.

Paso 5. ROAS y equilibrio

Concepto	Cálculo	Resultado
ROAS real	3.600 ÷ 1.980	1,82
ROAS previsto	4.000 ÷ 1.800	2,22
ROAS de equilibrio	1 ÷ 0,40	2,5
Pedidos de equilibrio	1.980 ÷ 8 €/pedido = 247,5	248 pedidos

Paso 6. Comprobar e interpretar. Puente: −200 − 160 − 180 = −540 €. Lo que permite concluir: la campaña no cubre su gasto (1,82 < 2,5), aunque el ROAS sea mayor que 1. Lo que no permite concluir: la causa de la caída (son hipótesis, apartado 12.4) ni que la captación no valga la pena, porque falta medir la repetición de los clientes nuevos (escenario de mayo: −332 €).

RESULTADO

Pedidos **−10 %** (D); gasto **+10 %** (D); coste por pedido **11 €** frente a **9 €**; ingresos sin IVA 3.600 € (no son beneficio); contribución **1.440 € − gasto 1.980 € = −540 €**; ROAS **1,82** frente a un ROAS de equilibrio de **2,5**. El informe dice el resultado completo, separa causas de hipótesis y propone dos medidas con fecha de revisión.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué un ROAS de 1,82 no es suficiente? b) ¿Qué cifra va en el titular del informe?

PRÁCTICA

La campaña de reservas de Ruedalia

Txema cierra la campaña de reservas de revisión de bicicletas de empresa en el polígono, con las demostraciones de Ousmane, y te enseña dos cifras buenas: «110 reservas y 990 € de gasto». Te pregunta si ha ganado dinero.

Datos de la campaña (€ sin IVA; del 01/03 al 30/04/2027, el periodo del plan)

Dato	Previsto	Real
Reservas	100	110
Gasto de la campaña (€)	1.000	990

Encargo. 1) En Google Sheets u otra hoja de cálculo, con las fórmulas visibles, calcula la desviación absoluta y relativa de las reservas y del gasto y márcalas como F o D. 2) Calcula el coste por reserva previsto y real y su desviación. 3) Añade una fila de control (real – previsto = desviación, diferencia 0,00). 4) Di qué puedes concluir y qué no sobre si Txema ha ganado dinero, y qué dato pedirías antes de afirmar nada. 5) Guarda el archivo con versión, fecha y responsable.

Plantilla PMK-P12 · Control de la campaña de Ruedalia

Campo	Tu respuesta
Datos y fuentes con unidad y periodo	
Procedimiento o cálculo	
Resultado y evidencia	
Decisión y limitaciones	

Lista de cotejo

☐ Desviaciones absoluta y relativa con la base en lo previsto.
☐ F/D marcada en cada partida.
☐ Coste por reserva con su denominador.
☐ Control a 0,00.
☐ Sin beneficio inferido sin margen.
☐ Versión, fecha y responsable.

LECTURA Y DEBATE

Lo que queda



Relato ficticio. El miércoles, Adrián trae la hoja de clientes impresa y un rotulador amarillo. «Aquí hay dos personas que se han registrado dos veces», dice, y subraya las fichas. Unai se encoge de hombros: «Son dos, de ciento seis». Adrián no contesta; apunta 104 al lado de la cifra de Unai y escribe, debajo, la fecha de la limpieza.

Unai defiende su campaña con todo lo que tiene: los 3.600 € de ingresos, las fichas nuevas, las fotos que han gustado. No miente en ninguna cifra. Nora lo escucha hasta el final y pregunta una sola cosa: «¿Y qué queda?». Unai tarda en responder. Adrián, sin que nadie se lo pida, dibuja en la pizarra cuatro barras unidas por flechas: ingresos, contribución, gasto y resultado.

Cuando llega a la última, nadie habla. Nora pide que el informe empiece por esa barra y no por la primera. «Si lo contamos nosotros, lo corregimos nosotros», dice. Unai asiente, borra el círculo que había dibujado alrededor de los 3.600 € y escribe al lado: «¿cuántos de los 104 vuelven?».

Preguntas. 1) ¿Qué afirmación de Unai necesita una comprobación antes de convertirse en conclusión? 2) ¿Qué dato pedirías primero para saber si la captación se paga y por qué cambiaría la decisión? 3) Propón una actuación provisional que permita aprender sin ocultar la desviación.

APRENDE CON LA IA

Unai pide a un asistente de IA que resuma la campaña de primavera y le pega estas cifras: 180 pedidos, 3.600 € de ingresos, 1.980 € de gasto y objetivo de 200 pedidos. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«La campaña ha sido un éxito: el ROAS es 1,82, mayor que 1, y un ROAS mayor que 1 garantiza que la campaña es rentable. Los ingresos de 3.600 € son el beneficio de la campaña. Los pedidos se desviaron un +10 % respecto al objetivo de 200, así que no hace falta ninguna medida correctora.»

Tu tarea. Localiza los errores, contrasta cada uno con el procedimiento de la unidad (indicadores con denominador, ROAS de equilibrio, desviaciones y F/D, informe de control) y escribe una respuesta corregida con su límite. Conserva el cálculo que justifica cada corrección.

Ojo con la IA. No conoce el margen de contribución ni cómo se han atribuido los ingresos, y presenta como hechos lo que son supuestos. No le pegues datos de clientes y comprueba cada cifra con tu hoja.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica por qué «ingresos de 3.600 €» y «resultado de −540 €» responden a preguntas distintas, y qué cifra va en el titular del informe y cuál en el anexo.
17. Distingue señal y explicación con el tramo 2 de la campaña: qué se observa, qué se supone y qué prueba falta.
18. Un coste por pedido que baja de 11 € a 9 € es una desviación favorable. ¿Qué otra cifra tienes que mirar antes de felicitar a nadie?

Aplica

19. Txema te da una contribución de 8 € por reserva. Calcula el resultado previsto (100 reservas, 1.000 €) y el real (110 reservas, 990 €), las reservas de equilibrio con 990 € y el resultado real si la contribución fuera de 12 € por reserva.
20. Repite el control de Ruedalia con 90 reservas y 1.050 € de gasto. Calcula las desviaciones de reservas y de gasto, el coste por reserva real y su desviación, con F/D, y di cuál de las dos variables es la más preocupante.
21. Escribe una rutina de seguimiento para Ruedalia en cuatro líneas: fuentes, responsable de cada dato, frecuencia y escalado, con Txema como quien decide y Ousmane como quien aporta.

Investiga

22. Localiza en el BOE el texto consolidado del art. 21 de la Ley 34/2002 (LSSI). Registra fecha de consulta, ámbito, afirmación que sustenta y una limitación para el correo a los 78.
23. Busca una serie estadística oficial de comercio minorista que permita comparar los meses de Semana Santa con otros de años anteriores. Anota fecha, ámbito, periodo, afirmación que sostiene (H1) y una limitación.

TU PLAN AVANZA · PASO 12 · INFORME DE CONTROL

Controla una acción o campaña del plan de **tu empresa simulada** (si aún no hay datos reales, usa un escenario con supuestos declarados) y guarda el informe como **P12_v1**: 1) procedimiento de seguimiento con fuentes, responsables, frecuencia, tolerancia y escalado, con ventas y distribución; 2) registro actualizado del SIM o del CRM con clave, origen, periodo y versión, y una conciliación con fila de control; 3) indicadores con fórmula, denominador, periodo y límite de atribución; 4) panel previsto-real con desviaciones absolutas y relativas y marca F/D, y puente de resultado; 5) causas como hipótesis con su prueba, y dos medidas correctoras con coste, responsable, plazo y efecto esperado; 6) informe ejecutivo de una página y defensa de cuatro minutos. **Evidencia:** hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, e informe editable. **Decisión:** qué corrección propones aprobar. **Responsable** de cada parte y **fecha de revisión**. No basta la presentación sin el archivo de cálculo.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: Informe de cierre de la campaña de primavera (v1)

Documento ficticio: borrador preparado por Unai el jueves 17/06/2027 para la campaña web de kits para hogares de La Despensa de Nora, S.L. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido del borrador
1	Alcance	Pedidos web de kits para hogares, del 01/03 al 30/04/2027
2	Pedidos	Previstos 200 · reales 180 · desviación +10 %
3	Gasto	Previsto 1.800 € · real 1.980 € · desviación +10 %, favorable
4	Coste por pedido	9 € (1.980 € ÷ 180 pedidos)
5	Ingresos	3.600 € sin IVA atribuidos (180 × 20 €)
6	Beneficio de la campaña	3.600 €
7	Clientes nuevos	106 fichas creadas en la campaña
8	Causas posibles	Hipótesis: Semana Santa en el tramo 2 y anuncios fuera de zona; pruebas pendientes
9	Medidas	M1 y M2, con responsable, coste, plazo y efecto esperado
10	Revisión	Viernes 16/07/2027

Encargo. Señala las cinco líneas con error, explica por qué lo son con el dato o la regla de la unidad y reescribe cada una para que el informe se pueda usar. Después indica qué dos líneas correctas dependen de otra que has corregido y por qué.

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

AUTOEVALUACIÓN

1. El control de un plan consiste en...
a) comparar lo previsto con lo real y decidir qué hacer con la desviación.
b) mirar solo los ingresos.
c) repartir culpas.

2. En un procedimiento de seguimiento, quien aporta un dato...
a) también decide la corrección.
b) no es quien lo verifica.
c) no necesita definir el periodo.

3. Con 189 pedidos registrados, 5 anulados y 4 de prueba o repetidos, los pedidos servidos son...
a) 189.
b) 180.
c) 198.

4. De 106 fichas nuevas, dos duplicadas dan...
a) 104 clientes nuevos.
b) 106 clientes nuevos.
c) 108 clientes nuevos.

5. El coste por pedido real, con 1.980 € de gasto y 180 pedidos, es...
a) 9 €.
b) 11 €.
c) 1.800 €.

6. Un ROAS de 1,82 con un margen de contribución del 40 % significa que...
a) la campaña es rentable porque supera 1.
b) no cubre el gasto, porque el ROAS de equilibrio es 2,5.
c) coincide con la contribución.

7. Un gasto de 1.980 € frente a 1.800 € previstos es una desviación...
a) favorable de +10 %.
b) desfavorable de +10 %.
c) desfavorable de +180 %.

8. Con 180 pedidos reales y 200 previstos, la desviación es...
a) −20 pedidos (−10,00 %).
b) +20 pedidos (+10,00 %).
c) −20 pedidos (−11,11 %).

9. Una causa de la desviación se escribe en el informe como...
a) hecho, si es la más probable.
b) hipótesis, con la prueba que la confirmaría.
c) conclusión.

10. Con 1.440 € de contribución y 1.980 € de gasto, el resultado de la campaña es...
a) 540 € de beneficio.
b) −540 €.
c) 3.600 €.

Ya sé...

- ☐ definir un procedimiento de seguimiento con responsables, verificación, tolerancia y escalado.
- ☐ conciliar pedidos y limpiar el CRM conservando clave, origen, periodo y versión.
- ☐ calcular indicadores con denominador y distinguir ingreso, contribución y resultado.
- ☐ calcular desviaciones absolutas y relativas con F/D y separar la señal de la explicación.
- ☐ proponer dos medidas correctoras y defender un informe de control que cuenta el resultado completo.

josesande.com