

FORMACIÓN PROFESIONAL · POLÍTICAS DE MARKETING · UNIDAD 12

Control, desviaciones y defensa

Lunes 14 de junio de 2027. La campaña de primavera de la web ya está cerrada: objetivo de 200 pedidos y 1.800 € de gasto previsto. En la pizarra, Unai ha rodeado «ingresos de 3.600 €». Nora no discute la cifra; discute lo que no dice.

PARA EMPEZAR

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 F o D 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

«Ingresos de 3.600 €» ¿y qué queda?

Lunes 14 de junio de 2027. Los datos de la **campaña de primavera de la web** de **La Despensa de Nora** (caso ficticio) 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.

❓ ¿Qué tiene que comprobar Nora antes de aceptar «ingresos de 3.600 €» como éxito?

❓ ¿Qué datos de la campaña son observados y cuáles son supuestos o atribuciones?

❓ ¿Qué prueba separaría lo que logró la campaña de lo que habría ocurrido sin ella?

❓ Si el informe solo recoge lo que sale bien, ¿qué decisión puede tomar mal Nora?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

12.1 Procedimiento de seguimiento

12.2 SIM y CRM actualizados

12.3 Indicadores con denominador

12.4 Desviaciones y causas

12.5 Corrección y defensa del plan

¿Y qué queda tras los costes?



Han subido los ingresos.

¿Y qué queda tras los costes? 🤔



El informe debe mostrar también eso.

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.

Comprobar a tiempo y saber quién decide



Control

Compara lo previsto con lo real, mide la **desviación** y fija un umbral de alerta. La campaña de primavera no tenía procedimiento: el tramo de menos pedidos se descubrió al cerrarla.



Definiciones compatibles

Pedido: pedido web servido, no anulado y no de prueba. Periodo de lunes a viernes, en **tramos** de tres semanas.



Tolerancia

Desviación que se acepta sin avisar: ±5 % de lo previsto en el tramo (supuesto de la campaña; sobre 70 pedidos, 3,5).



Escalado

Tramo desfavorable fuera de tolerancia: Adrián y Unai avisan a Nora en 24 horas. Dos tramos seguidos desfavorables y fuera de la tolerancia: Nora decide si corrige, mantiene o para.

CLAVE

Verificar no es decidir: quien aporta el dato no lo verifica, y quien decide la corrección no es quien la ejecuta. Una desviación favorable mayor del 5 % se revisa por capacidad, sin aviso.

12.1 · 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

Tramos: 1, del lunes 01/03 al viernes 19/03; 2, del lunes 22/03 al viernes 09/04; 3, del lunes 12/04 al viernes 30/04. Cada lunes se anota la lectura de la semana y, al cerrar el tramo, se compara con lo previsto.

CLAVE

El seguimiento reúne información de **quienes ejecutan el plan** —ventas y distribución—, no solo de quien lo escribe.

12.2 · TABLA 2

Conciliación de los pedidos (01/03-30/04/2027)

Tres revisiones antes de comparar: **mismo periodo y misma definición**, **duplicados** y **cambios de definición**.

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.

CLAVE

Cada registro del SIM y del CRM lleva **clave**, **origen**, **periodo** y **versión**. Comparar sin conciliar es comparar errores.

106 fichas, 104 clientes

104

clientes nuevos: 106 fichas − 2 duplicadas

75,00 %

autorizan correo comercial: 78 de 104

25,00 %

vuelven a pedir en mayo: 26 de 104

104 / 76

de los 180 pedidos: primer pedido de un cliente nuevo / clientes que ya existían

Un duplicado se resuelve conservando la ficha más antigua, fusionando el historial y anotando la fusión con fecha y versión.

CLAVE

El **SIM** reúne los datos que sirven para decidir; el **CRM** guarda la ficha de cada cliente y su historial.

Correo comercial con autorización



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 (LSSI), art. 21 · Reglamento (UE) 2016/679, arts. 21.2 y 7.1 · Consulta: 28/10/2026 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

La Despensa, al enviar el correo. Cualquier persona puede oponerse en todo momento a recibir mercadotecnia directa (RGPD, art. 21.2).

CLAVE

La medida M2 se dirige solo a los **78**, si su autorización sigue vigente y es **acreditable** tras fusionar fichas (RGPD, art. 7.1).

12.3 · TABLA 3

Indicadores con denominador

Volumen: cuánto ocurre. **Eficiencia**: cuánto cuesta lo que ocurre. **Impacto económico**: qué queda para la empresa.

INDICADOR	FÓRMULA Y DENOMINADOR	PERIODO Y LÍMITE
Pedidos (volumen)	Pedidos servidos	01/03-30/04; sin anulados ni pruebas
Coste por pedido (€/pedido)	Gasto ÷ pedidos servidos	Incluye los pedidos 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

CLAVE

Ingresos atribuidos: 180 × 20 € = **3.600 €** sin IVA (una atribución). Con el 40 %, cada pedido de 20 € deja 8 €: **1.440 €** de contribución, que aún tiene que cubrir el gasto.

El ROAS no es el beneficio

ROAS de equilibrio = 1 ÷ margen de contribución = 1 ÷ 0,40 = 2,5

ROAS real	3.600 ÷ 1.980	**1,82**
ROAS previsto	4.000 ÷ 1.800	**2,22**
Comprobación	1.980 × 2,5 = 4.950; × 0,40	**1.980 = gasto**
Pedidos de equilibrio	1.980 ÷ 8 €/pedido = 247,5	**248 pedidos**

Se redondea al alza: con 247 pedidos la contribución no cubre el gasto.

CLAVE

El ROAS previsto (2,22) ya estaba por debajo de 2,5: la campaña era una **inversión de captación**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

La campaña tiene un ROAS de **1,82** y un margen de contribución del 40 %. ¿Cubre su gasto?

A Sí: un ROAS mayor que 1 es rentable

B No: el ROAS de equilibrio es 1 ÷ 0,40 = 2,5

C No se puede saber sin el IVA

✔ Con 3.600 € de ingresos quedan 1.440 € de contribución, menos que los 1.980 € de gasto: resultado −540 € (autoevaluación 6).

12.3 · TABLA 4

Gasto de anuncios por pedido y tramo



Solo se usa el gasto de anuncios (los contenidos no cambian entre tramos); por eso no coincide con el coste por pedido de 11 €.

CLAVE

El anuncio costaba 5,56 € por pedido en el tramo 1 y 10,21 € en el tramo 3, **casi el doble**: el total esconde esa tendencia. Un indicador se calcula también por tramos.

La base es siempre lo previsto

➖

Desviación absoluta

Real − previsto, en la unidad del indicador: 180 − 200 = −20 pedidos.

%

Desviación relativa

Absoluta ÷ previsto × 100: −20 ÷ 200 × 100 = −10,00 %.

⚖️

F o D

F si mejora el resultado; **D** si lo empeora. El signo no basta: más pedidos (+) es F; más gasto (+), D.

🔄

Presupuesto flexible

El previsto recalculado con el volumen real: contribución 180 × 8 = 1.440 €, igual a la real; no hay desviación de margen, solo de volumen.

CLAVE

Un coste menor tampoco es siempre un mérito: puede deberse a vender menos. Separa lo que se debe al **volumen** de lo que se debe al precio o al coste.

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.

CLAVE

Gasto por partida: anuncios 1.200 → 1.380 € (+180,00, +15,00 %, D); contenidos 600 → 600 €. El exceso (90 € en los tramos 2 y 3) se gastó **justo cuando los pedidos caían**.

12.4 · TABLA 6

La señal por tramos

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 real baja de 72 a 60 y a 48 pedidos (−33,33 % entre el primero y el tercero): un tramo bueno y dos malos, no un solo problema de −10 %.

CLAVE

El tramo 2 fue el primero desfavorable fuera de la tolerancia (|−14,29| > 5): habría exigido avisar a Nora el **lunes 12/04**, tras conciliar; tras el tramo 3 decidiría ella.

12.4 · TABLA 8

Hipótesis sobre el tramo de menos pedidos

Separa la **señal** (el dato que se observa) de la **explicación**: una causa es una hipótesis hasta que una prueba la confirma.

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

Lo que la tabla 5 no mide: 26 de los 104 clientes nuevos volvieron a pedir en mayo. Escenario (un pedido cada uno, ninguno sin la campaña): 26 × 8 = 208 €, y −540 + 208 = −332 €. Sigue siendo negativo.

12.5 · 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 €. De los 3.600 € de ingresos solo 1.440 € son contribución (2.160 € son costes variables), y el gasto de 1.980 € los supera.

CLAVE

El **puente de resultado** explica el paso del previsto al real con un efecto por cada causa medible.

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 los 30 €) 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, cupo de 12	Unai prepara; Efrén reparte; Nora autoriza; correo el lunes 21/06; revisión el viernes 16/07	12 × 2 € = 24 € + 3 h × 15 €/h = 45 € (interno)	Si son incrementales: 12 × 8 = 96 €; neto 96 − 24 − 45 = 27 €. Prueba: responden 12 de 78 (15,38 %)

Descartada: reparto gratis a todos los pedidos, 180 × 2 € = 360 €; con 8 − 2 = 6 € por pedido adicional, harían falta 360 ÷ 6 = 60 pedidos más solo para cubrirlo.

CLAVE

Las medidas se ordenan por **efecto esperado**, **coste** y **viabilidad**, y cada una ataca una causa que se puede contrastar.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Previsto frente a real de la campaña de primavera



Nora decide si repetir el formato

Viernes 18 de junio de 2027. Unai entrega «ingresos de 3.600 €» como resumen. Caso ficticio.

1. **Decisión, datos y alcance.** Corregir, mantener o abandonar. Objetivo 200 pedidos, real 180; gasto 1.800 € previsto, 1.980 € real; pedido medio 20 €; margen del 40 % (supuesto).
2. **Volumen y gasto.** Pedidos −20 (−10,00 %, D); gasto +180 € (+10,00 %, D); coste por pedido 11,00 € frente a 9,00 € (+22,22 %, D).
3. **Ingresos y contribución.** Previsto 4.000 € y 1.600 €; real 3.600 € y 1.440 €: −160 € de contribución.
4. **Resultado.** Real 1.440 − 1.980 = −540 €; previsto −200 €; desviación −340 € (D).
5. **ROAS y equilibrio.** ROAS 1,82 frente a 2,22 previsto y 2,5 de equilibrio: 248 pedidos para cubrir 1.980 €. Puente: −200 − 160 − 180 = −540 €.

✔ La campaña **no cubre su gasto** (1,82 < 2,5). El titular dice «la campaña pierde 540 €, no gana 3.600 €»; las causas, como hipótesis; falta medir la repetición de los clientes nuevos (escenario: −332 €).

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

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 %

✔ 1.980 − 1.800 = +180 €, y 180 ÷ 1.800 × 100 = +10,00 %. Más gasto empeora el resultado: D, aunque el signo sea positivo (autoevaluación 7).

El informe de control de tu empresa simulada (P12_v1)

Controla una acción o campaña de tu plan (si aún no hay datos reales, con supuestos declarados):

1

Seguimiento y registros

Procedimiento con fuentes, responsables, frecuencia, tolerancia y escalado; registro del SIM o del CRM con clave, origen, periodo y versión, y conciliación con fila de control.

2

Indicadores y desviaciones

Fórmula, denominador, periodo y límite de atribución; panel previsto-real con F/D y puente de resultado.

3

Corrección y defensa

Causas como hipótesis con su prueba; dos medidas con coste, responsable, plazo y efecto; informe de una página y defensa de cuatro minutos.

CLAVE

Evidencia: hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, e informe editable. No basta la presentación sin el archivo de cálculo.

APRENDE CON LA IA

El resumen que recibió Unai

Unai pegó a un asistente de IA: 180 pedidos, 3.600 € de ingresos, 1.980 € de gasto y objetivo de 200. Pulsa cada tarjeta.

«Un ROAS mayor que 1 garantiza que la campaña es rentable»

BULO

Con un margen del 40 %, el ROAS de equilibrio es 2,5; con 1,82 la campaña no cubre su gasto.

«Los ingresos de 3.600 € son el beneficio de la campaña»

BULO

Son ingresos atribuidos: quedan 1.440 € de contribución y, tras 1.980 € de gasto, −540 €.

«Los pedidos se desviaron un +10 % respecto al objetivo»

BULO

180 − 200 = −20: −10,00 %, desfavorable. La base es lo previsto.

«No hace falta ninguna medida correctora»

BULO

Hay dos tramos desfavorables fuera de tolerancia y un resultado de −540 €: M1 y M2, con fecha de revisión.

REPASO

Ideas clave

- Control: previsto frente a real; el procedimiento dice quién aporta, quién verifica y quién decide.
- Tolerancia de ±5 % por tramo; fuera de ella, aviso a Nora en 24 horas; con dos tramos seguidos fuera de ella, decide Nora.
- Antes de comparar se concilia: 189 − 5 − 4 = 180 pedidos servidos; 106 − 2 = 104 clientes nuevos.
- Volumen, eficiencia e impacto: coste por pedido 1.980 ÷ 180 = 11 €.
- Ingreso no es resultado: 3.600 € de ingresos, 1.440 € de contribución y −540 € de resultado.
- ROAS 1,82 frente a un ROAS de equilibrio de 1 ÷ 0,40 = 2,5 (248 pedidos).
- Desviación relativa con base en lo previsto; F o D según el efecto sobre el resultado, no según el signo.
- El total (−10 %) esconde un tramo bueno (+20 %) y dos malos (−14,29 % y −31,43 %); las causas son hipótesis con su prueba.
- Puente: −200 − 160 − 180 = −540 €; medidas con coste, plazo y prueba; titular con el resultado completo.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**