

FORMACIÓN PROFESIONAL · SIMULACIÓN EMPRESARIAL · UNIDAD 3

Definir la propuesta y la estrategia comercial

Un folleto que promete precio más bajo, entrega inmediata y trato personal para todos: Aldara pregunta qué promesa puede cumplir Nexo siempre, y a quién.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Formular una propuesta de valor verificable.
- Posicionar la oferta frente a la competencia sin desacreditarla.
- Relacionar coste, precio, descuento y margen.
- Diseñar una campaña con canal, mensaje, presupuesto y responsable.
- Medir con indicadores que tienen denominador y periodo.
- Decidir cuándo revisar la campaña, el precio o el segmento.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«¿Qué promesa podemos cumplir siempre?»

El equipo promotor del **CIFP Valdeluz** ya ha elegido la distribución a empresas con un **piloto de reposición**. **Tiago** trae el borrador del folleto: *«Precio más bajo, entrega inmediata y atención personalizada para todos»*. Queda muy bien.

Nayara saca el horario del almacén: Aldara prepara los pedidos y el equipo solo puede dedicarle unas horas a la semana. *«Si prometemos entrega inmediata a todo el mundo, no llegamos»*. **Jacobo** añade que, si bajan el precio, cada venta deja menos margen. **Aldara** no rechaza el folleto, pero pregunta: *«¿Qué promesa podemos cumplir siempre, y a quién?»*

❓ **¿Qué promesa del folleto es más difícil de cumplir para Nexo? ¿Por qué?**

❓ **¿Qué pierde Nexo si baja el precio de todos sus productos?**

❓ **¿Cómo sabrías si una campaña ha funcionado?**

❓ **Piensa en un anuncio que te prometiera algo que después no se cumplió. ¿Qué hiciste? ¿Cómo reaccionaría un cliente de Nexo?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

3.1 Propuesta de valor

3.2 Posicionamiento

3.3 Precio y rentabilidad

3.4 Canales y campaña

3.5 Medición y revisión

Un eslogan se recuerda; una propuesta se cumple

La propuesta de valor explica qué problema resuelves, a qué cliente, cómo lo haces y por qué te debería creer.

👥

Cliente

El segmento concreto, no «todo el mundo».

😣

Problema

Lo que le cuesta tiempo, dinero o disgustos.

🛠️

Solución

Lo que haces tú, con sus condiciones.

🔍

Prueba

Cómo puede comprobarlo el cliente: un plazo medible, una garantía, un piloto.

CLAVE

Propuesta de valor: compromiso con un cliente concreto sobre el problema que resuelves y cómo lo pruebas.

Lo que tiene el producto y lo que gana el cliente

CARACTERÍSTICA	BENEFICIO PARA EL CLIENTE
Catálogo con códigos	Pide sin errores y sin perder tiempo
Reposición mensual programada	No se queda sin material en mitad de un trabajo
Kit Archivo con lo necesario para un puesto	Compra una sola referencia en lugar de diez

Una **característica** describe el producto; un **beneficio** describe lo que gana el cliente.

CLAVE

El cliente compra beneficios: «pide sin errores» es un beneficio; «catálogo con códigos», la característica que lo hace posible.

«Rapidez» no se comprueba; «dos días hábiles», sí



Adjetivos vacíos

«El mejor servicio», «calidad», «rapidez», «atención personalizada». Suenan bien, pero nadie puede comprobarlos.

VS



Condiciones verificables

«Entrega en dos días hábiles en la zona de reparto», «cambio de un producto defectuoso sin coste en 15 días». Se definen bien y se pueden comprobar.

CLAVE

Define cada condición (desde cuándo cuenta el plazo, qué días, hasta qué hora), comprueba que la cumples siempre y decide qué harás si falla: **una promesa incumplida destruye más confianza que una promesa modesta**.

La propuesta provisional de Nexo

1

Cliente

Despachos profesionales pequeños de la zona.

2

Problema

Pierden tiempo comprando material.

3

Solución

Nexo repone cada mes lo que consumen, con catálogo codificado y entrega en dos días hábiles.

4

Prueba

Pruébalo un mes sin compromiso de permanencia.

5

Condiciones

Días hábiles de lunes a viernes no festivos; plazo desde la confirmación de los pedidos recibidos antes de las 13:00; si un pedido se va a retrasar, se avisa ese mismo día.

CLAVE

Es **provisional**: alguna de sus partes es todavía una hipótesis que hay que comprobar con los primeros clientes.

No puedes ser el más barato, el más rápido y el más personal a la vez

SERVICIO DE REPOSICIÓN Y PLAZO ↑

Precio bajo y servicio máximo

Lo que prometía el folleto «para todos».

No se puede sostener con unas horas a la semana

Nexo

Prioriza la reposición y el plazo en su zona.

Sacrifica cobertura geográfica; no compite en precio

Gran plataforma

Compite en precio y cobertura amplia.

Sitúa a los competidores reales con datos publicados

Precio alto y poco servicio

Una posición que el segmento no elegiría.

Hueco que no conviene ocupar

PRECIO MÁS ALTO →

CLAVE

Posicionar es decidir qué lugar quieres ocupar en la mente del cliente frente a sus alternativas: explica **qué priorizas y qué sacrificas**.

Comparar sin desacreditar



Es desleal difundir manifestaciones sobre la actividad o las prestaciones de un tercero «que sean aptas para menoscabar su crédito en el mercado, a no ser que sean exactas, verdaderas y pertinentes». La comparación pública se permite si, entre otros requisitos, se comparan de modo objetivo características «esenciales, pertinentes, verificables y representativas».

Ley 3/1991, de Competencia Desleal, arts. 9 y 10 · consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Quien difunde la comparación: Nexo, si compara su oferta con la de otra distribuidora. Los productos deben satisfacer las mismas necesidades y no puede haber engaño ni denigración.

NO OBLIGA A…

No prohíbe comparar: puedes comparar precio, plazo y condiciones publicadas. Lo que no puedes es hablar de circunstancias personales de quienes dirigen al competidor.

CLAVE

Compara aspectos **equivalentes, relevantes y comprobables**; nunca la reputación ni la vida privada.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Tiago quiere escribir: «La distribuidora X es un desastre: sus pedidos siempre llegan tarde». ¿Cuál es una versión lícita?

A «La distribuidora X es un desastre, lo sabe todo el mundo»

B «Nexo entrega en dos días hábiles en la zona; consulta y compara las condiciones publicadas»

C «No compres a X: su dueño no sabe llevar una empresa»

✔ Comparar con datos exactos y comprobables de tu propia oferta es lícito. Desacreditar sin datos exactos, verdaderos y pertinentes, o hablar de quien dirige la empresa, es desleal (Ley 3/1991, arts. 9 y 10).

Sobre el precio o sobre el coste: no es lo mismo

PRODUCTO	COSTE (€)	TARIFA (€)	MARGEN (€)	MARGEN SOBRE PRECIO	MARGEN SOBRE COSTE
A · Kit Archivo	20	35	15	42,86 %	75,00 %
B · Kit Mesa	30	50	20	40,00 %	66,67 %
C · Organizador	10	18	8	44,44 %	80,00 %

Margen bruto unitario = precio de venta − coste del producto. Sobre precio: 15 ÷ 35. Sobre coste: 15 ÷ 20.

CLAVE

El mismo margen de 15 € es el **42,86 %** del precio y el **75,00 %** del coste: di siempre sobre qué lo calculas.

Un 10 % menos de precio es un 23 % menos de margen

35,00 € − 10 % = 31,50 € → margen 31,50 − 20,00 = 11,50 €

Margen a tarifa	35 − 20	**15,00 €**
Margen con descuento	31,50 − 20	**11,50 €**
Margen de 180 A a tarifa	180 × 15	**2.700 €**
Unidades para igualarlo	2.700 ÷ 11,50 = 234,8	**235 uds.**
Ventas de más	235 ÷ 180	**+31 %**

El coste sigue siendo 20 €: todo el descuento sale del margen.

CLAVE

Cada descuento se paga con margen. Antes de rebajar, calcula **cuántas unidades más** necesitas vender para ganar lo mismo.

Plan anual de referencia de Nexo (hipótesis)

180.000 €
ventas del año

72.000 €
contribución (ventas − costes variables): el 40 %

66.000 €
costes fijos: alquiler, personal, servicios, amortizaciones, intereses

6.000 €
resultado antes de impuestos

72.000 − 66.000 = 6.000 €. El margen bruto solo descuenta el coste de lo vendido.

CLAVE
Una contribución del 40 % no significa que la empresa gane un 40 %: gana 6.000 € de 180.000 €.

No basta con sumar un porcentaje al coste



Coste unitario

Por debajo pierdes en cada venta; cubrirlo no basta: quedan los costes fijos.



Competencia

Precios de quien ofrece el mismo alcance (3.2).



Valor percibido

Lo que el segmento valora de tu propuesta (3.1).



Capacidad

Un precio bajo que atrae más pedidos de los que puedes servir no es una buena decisión.

CLAVE

Un precio se decide con tres datos: **lo que te cuesta, lo que el cliente valora y lo que cobran los demás**. Y se comprueba con tu capacidad.

Por dónde llegas y por dónde repite

CANAL	VENTAJA	INCONVENIENTE	USO EN NEXO
Visita comercial	Genera confianza; permite ver el consumo real	Mucho tiempo por cliente	Primer contacto con despachos cercanos
Teléfono	Rápido y barato	Interrumpe; poca información visual	Seguimiento de ofertas
Correo electrónico	Deja constancia escrita	Requisitos legales para la publicidad	Ofertas a quien las pide y comunicaciones a clientes
Formulario web	Cómodo para repetir	No capta clientes nuevos por sí solo	Pedidos de reposición
Asociaciones y colegios profesionales	Llegan a muchos despachos a la vez	Dependen de un acuerdo con la entidad	Presentación del servicio, si se acuerda

CLAVE

Elegir canal es elegir coste: una visita consume horas de alguien; un envío por correo, casi nada. Decide con el **presupuesto** y con la **capacidad** de quien atiende.

Una campaña es un plan con nombre y apellidos

Segmento

A quién: despachos pequeños de la zona.

Canal

Por dónde: contacto directo para abrir y un canal sencillo para repetir.

Mensaje

La propuesta de valor en pocas palabras.

Presupuesto

Cuánto cuesta, en dinero y en horas.

Responsable

Quién responde y hace el seguimiento.

Simulada

En el aula no se envían comunicaciones reales a empresas.

CLAVE

Se sigue por su recorrido: **contacto → respuesta → oferta → pedido → repetición**. En cada etapa se pierden clientes; medir dónde te dice qué mejorar.

Publicidad por correo: solo si te la piden



Queda prohibido enviar comunicaciones publicitarias por correo electrónico o medio equivalente «que previamente no hubieran sido solicitadas o expresamente autorizadas por los destinatarios», salvo relación contractual previa, con datos obtenidos de forma lícita y productos similares de la propia empresa.

Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información, art. 21 · consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

La empresa que envía la publicidad, como Nexo en una campaña real. El destinatario debe poder oponerse «mediante un procedimiento sencillo y gratuito» al recoger sus datos y en cada envío.

NO OBLIGA A…

No basta con tener una lista de direcciones: una lista encontrada en internet no es una autorización.

CLAVE

Los cuarenta correos que encontró Itziar en internet **no sirven** para enviar la oferta: alternativa, contacto directo o que el despacho la pida.

Numerador, denominador y periodo

INDICADOR	FÓRMULA	QUÉ TE DICE
Conversión contacto-cliente	Clientes nuevos ÷ contactos	Eficacia de toda la campaña
Conversión oferta-cliente	Clientes nuevos ÷ ofertas enviadas	Eficacia de la oferta
Coste de captación	Coste de la campaña ÷ clientes nuevos	Cuánto cuesta cada cliente
Contribución tras campaña	Margen de los clientes nuevos − coste de la campaña	Lo que deja la campaña antes de otros costes
Repetición	Clientes nuevos de un mes que vuelven a comprar en 90 días ÷ clientes nuevos de ese mes	Si el cliente vuelve

«Diez pedidos» no dice nada; «diez pedidos de cuarenta contactos en octubre», sí.

CLAVE

Antes de lanzar la campaña, fija un **umbral de revisión**: qué valor te obliga a cambiar el mensaje, el precio o el segmento. Y anota la decisión en el registro de hipótesis.

Lo que dice el cuadro comercial

Pulsa cada tarjeta para ver la respuesta.

«1.200 visualizaciones del folleto: la campaña es rentable»

BULO

Visualizaciones, «me gusta» y aperturas miden alcance, no ventas rentables.

«Un 10 % y un 40 % de conversión se contradicen»

BULO

No: tienen distinto denominador. 4 ÷ 40 contactos = 10 %; 4 ÷ 10 ofertas = 40 %.

«Un buen cuadro tiene muchos indicadores»

BULO

Tiene los pocos que permiten decidir, revisados siempre en el mismo periodo y por la misma persona.

«Muchas visitas y pocos pedidos es una pista»

REALIDAD

Dice dónde se pierden los clientes y qué hay que cambiar: el mensaje, el segmento o la oferta.

Medir sirve para decidir, no para decorar


Tiago

¡La campaña es un éxito! Hemos tenido muchas más respuestas.

Y muchas más horas atendiendo consultas que no acaban en pedido.


Nayara


Jacobo

Añadamos conversión, margen y horas de atención al cuadro.

Entonces no es el precio: hay que cambiar el mensaje para atraer consultas más ajustadas a la oferta.


Aldara

CLAVE

Al número de respuestas añade un indicador con denominador: por ejemplo, **clientes nuevos ÷ respuestas** en el periodo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Una campaña de 300 € a cuarenta despachos



Equipo promotor · campaña simulada

300 € dirigidos a 40 contactos de despachos: 10 ofertas y 4 clientes nuevos, con 200 € de margen bruto cada uno en el periodo. Caso ficticio, ejercicio aislado.

1. **Ordenar el recorrido.** 40 contactos → 10 ofertas → 4 clientes. 30 contactos no llegan a oferta.

2. **Conversiones con su denominador.** Contacto-cliente: 4 ÷ 40 = 10 %. Oferta-cliente: 4 ÷ 10 = 40 %. Contacto-oferta: 10 ÷ 40 = 25 %.

3. **Coste de captación.** 300 € ÷ 4 clientes = 75 € por cliente.

4. **Contribución tras campaña.** 4 × 200 € = 800 €; 800 − 300 = 500 € antes de otros costes. No es beneficio neto.

5. **Decisión.** La oferta convierte bien (40 %), pero solo uno de cada cuatro contactos llega a oferta: revisar mensaje y segmento del primer contacto, no bajar el precio.

✔ Contribución tras campaña: 500 €. Umbral para la siguiente: si el coste de captación supera el margen de un cliente (200 €), se para y se revisa.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En el caso, cada cliente aporta 200 € de margen y la campaña cuesta 300 €. ¿Cuántos clientes hacen falta como mínimo para cubrir su coste?

A 1 cliente

B 2 clientes

C 4 clientes

✔ 300 ÷ 200 = 1,5: con un cliente (200 €) no se cubre; con dos (400 €), sí. Con los cuatro del caso la contribución es de 500 €, que todavía no es beneficio de la empresa.

REPASO

Ideas clave

- La propuesta de valor tiene cuatro partes: cliente, problema, solución y prueba; un eslogan se recuerda, una propuesta se cumple.
- Una característica describe el producto; un beneficio, lo que gana el cliente.
- Sustituye los adjetivos vacíos por condiciones verificables: «entrega en dos días hábiles en la zona de reparto».
- Posicionar es elegir qué priorizas y qué sacrificas; Nexo prioriza reposición y plazo en su zona y no compite en precio.
- Puedes comparar con un competidor con datos equivalentes, relevantes y comprobables; nunca desacreditarlo (Ley 3/1991, arts. 9 y 10).
- El margen de A es 15 €: el 42,86 % del precio y el 75,00 % del coste. Con un 10 % de descuento baja a 11,50 €.
- Margen bruto no es beneficio: 72.000 € de contribución menos 66.000 € de costes fijos dejan 6.000 €.
- Una campaña tiene segmento, canal, mensaje, presupuesto y responsable; la publicidad por correo exige autorización previa (Ley 34/2002, art. 21).
- Cada tasa lleva numerador, denominador y periodo; las visualizaciones miden alcance, no ventas.
- En el caso: 10 % de conversión, 75 € de captación y 500 € de contribución tras campaña, que no es beneficio.



¡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**