

L U M B R E



La propuesta que se defiende sola: poner número al dolor

Materia: Ventas

24/10/2026

Antes de empezar

Sin número, no hay propuesta: hay cotización. Y una cotización sin caso de negocio no entra a la junta directiva de ninguna empresa. Este objeto enseña a cuantificar el costo de no actuar — dolencia, frecuencia e impacto convertidos en una cifra que el cliente reconoce como suya—, construir la propuesta como caso de negocio con ROI, payback y escenario conservador, y defender los números en la junta sin ser técnico.

QUÉ APRENDERÁS

- Calcular el costo de no actuar del cliente y presentar el retorno de tu solución en términos de su junta directiva.

La hoja de Excel que valía más que el catálogo



La propuesta ganadora no dice qué hace tu producto: dice cuánto cuesta no tenerlo, en números del cliente.

Renata es consultora de logística en Guadalajara. Vendía optimización de rutas de distribución a PyMEs de consumo. Durante años su propuesta era un PDF de 18 páginas con servicios, casos de éxito y metodología — bonito, profesional y perfectamente ignorado en la junta directiva de sus clientes.

En un contrato de renew, su cliente mediano le pidió algo distinto: «olvídate del PDF, dame una hoja con el número». Renata construyó esa hoja: costo actual de combustible por entrega, promedio de entregas fallidas al mes, horas de conductor parado por ruta

mal planificada, y las cifras que el propio cliente le dio en tres conversaciones. Total: 4.2 millones al año en costo evitable. Su solución costaba 380 mil. Payback: 47 días. La junta directiva aprobó en la primera presentación de 15 minutos. Renata envió el mismo formato — una hoja, tres números, un gráfico simple— a sus otras cinco cuentas. Cerró cuatro.

La fórmula del costo de no actuar

Dolencia (qué está mal): el problema específico, en palabras del usuario.

Frecuencia (cuán seguido pasa): el número de veces por período — el error más común es estimar la frecuencia sin dato: si no la sabes, pregúntale al usuario—.

Impacto unitario (cuánto cuesta cada vez): el costo de cada

ocurrencia en dinero, tiempo o riesgo convertido a dinero. **Costo anual del**

problema = dolencia $\times$ frecuencia $\times$ impacto. Ese número es el punto de partida de la propuesta. Si tu solución cuesta menos de 30 % del costo anual del problema, el ROI se calcula casi solo: «esto se paga en X meses». El número del problema es más importante que el número de la solución.

La propuesta como caso de negocio tiene tres secciones, en este orden: **1. El problema con tu número** — no «las rutas ineficientes generan sobre costos», sino «tus 18 entregas fallidas semanales cuestan 86 mil al mes en combustible y horas de conductor»—. **2. Tu solución con el escenario conservador**: qué cambia, qué no se toca, cuánto se recupera en el peor escenario — el CFO se convence con el número conservador, no con el optimista—. **3. El ROI y payback**: «inversión de 380 mil, recuperación de 4.2 millones anuales, payback en 47 días, escenario conservador 35 días si el cliente solo corrige la mitad de las rutas».

La regla de oro: el número del problema tiene que ser **del cliente**, no del mercado. «En promedio, la industria pierde X» no mueve a ningún comité. «Ustedes pierden 86 mil al mes, y aquí están los cálculos con tus datos» es imparable.

Las cuatro partes de la propuesta con caso de negocio

Sección	Qué dice	Cómo se obtiene	Error típico
El problema cuantificado	Costo anual de la dolencia con datos del cliente	Tres conversaciones: usuario, gerente, financiero	Usar promedio de industria en lugar de números propios
El escenario sin acción	Qué pasa en 12 meses si no hacemos nada	Proyección de tendencia actual con el cliente	Subestimar el costo del statu quo para que parezca urgente

Sección	Qué dice	Cómo se obtiene	Error típico
La solución con alcance	Qué cambia, qué no, qué se entrega, cuándo	Alcance acordado en la junta de descubrimiento	Sobreprometer funcionalidad que no existe para justificar precio
ROI, payback y riesgo	Número de retorno, meses de recuperación, plan B	Cálculo conjunto con el financiero del cliente	Presentar solo el escenario optimista: el CFO lo desarma

Defender los números en la junta sin ser técnico: las tres preguntas que siempre llegan y cómo responderlas sin titubear. «**¿De dónde sale este número?**» — de los datos del cliente, no de tu industria: «me dijo la gerente de planta que las 18 entregas fallidas son el promedio de los últimos tres meses»—. «**¿Y si la mitad del ahorro no se materializa?**» — aquí está el escenario conservador: «aun recuperando solo la mitad, el payback pasa de 47 a 94 días: sigue siendo positivo en el año uno»—. «**¿Qué pasa si el proyecto se retrasa tres meses?**» — «el costo del retraso es 1.05 millones adicionales en entregas fallidas: es el número que justifica que empecemos antes de la junta».

El vendedor que trae tres escenarios —conservador, base, optimista— y sabe de dónde sale cada número no necesita que el campeón defienda: los números se defienden solos.

1. Clasifica cada frase según la parte de la propuesta con caso de negocio:

Elementos:

- «Las 18 entregas fallidas al mes cuestan 86 mil en combustible y horas parado»
- «Si no corregimos esto, en diciembre seremos 22 entregas fallidas por el volumen de temporada»
- «Payback 47 días; escenario conservador: 94 días recuperando la mitad»
- «El costo del retraso de tres meses es 1.05 millones adicionales»
- «Con tus números de marzo, el problema anual es 4.2 millones»
- «Inversión 380 mil, retorno 4.2 millones, plan B si la primera fase no entrega»

El problema cuantificado	. . .
Escenario sin acción	. . .
ROI y riesgo	. . .

2. En una junta directiva, el CFO pregunta «¿por qué su ROI es tan optimista?» sin haber revisado tu hoja. La respuesta que más probable convierte al CFO en aliado es:

- ☐ «Es el promedio del mercado, no es optimismo: la industria recupera así»
- ☐ «Con gusto lo desgloso: el número que ves es el escenario base con los datos que me dio tu gerente de planta en marzo; si prefieres el conservador, que recupera la mitad, el payback pasa de 47 a 94 días — sigue siendo positivo en el año uno, y así lo proyectamos en la hoja»
- ☐ «Puedo bajar el ROI si te parece demasiado alto»
- ☐ «Es que la implementación nuestra es muy eficiente: por eso el retorno es alto»

3. Una propuesta con números de industria y promedios de mercado es igual de eficaz en una junta directiva que una construida con datos específicos del cliente.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Si no sabes cuánto pierde tu cliente, no tienes propuesta: tienes cotización. Y las cotizaciones se comparan por precio.

— Lumbre · Empresa

4. Toma tu última propuesta B2B que no avanzó. ¿Cuántos de sus números eran del cliente y cuántos del mercado? Reescribe la primera sección con el modelo de Renata: dolencia, frecuencia, impacto unitario, costo anual — y haz las tres conversaciones necesarias para obtener los datos si aún no los tienes. Luego diseña los tres escenarios —conservador, base, optimista— y prepara las respuestas a las tres preguntas del CFO. Tu propuesta tiene que caber en una hoja: no porque sea simple, sino porque los números son tan claros que no necesitan 18 páginas.

Si el cliente no te da los datos del problema, pregunta: «¿cuántas veces pasó la última semana? ¿y cuánto cuesta cada vez?» — los números están en la cabeza del usuario, no en el sistema de reporte.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Costo del problema = dolencia × frecuencia × impacto unitario.
- El número debe ser del cliente, con origen rastreable ante el CFO.
- Tres escenarios siempre: conservador, base, optimista.
- Payback en meses es más persuasivo que ROI en porcentaje.
- La hoja de una página aprueba; el PDF de 18 se archiva.
- El costo del retraso es el argumento de urgencia más honesto.

Preguntas clave del tema

1. ¿Tengo el número del costo del problema del cliente o estoy estimando?
2. ¿Mi propuesta incluye un escenario conservador que resista la pregunta del CFO?
3. ¿Cuántos de mis números vienen de datos del cliente vs promedios de industria?
4. ¿El costo del retraso está en la propuesta o solo el ahorro de actuar?
5. ¿Mi payback es en meses del cliente o en porcentaje de mi producto?

Lo que debes poder hacer

- Calcular el costo anual del problema con dolencia, frecuencia e impacto del cliente.
- Construir la propuesta como caso de negocio con tres escenarios y origen rastreable.
- Defender los números ante el CFO sin ceder el escenario optimista.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

5. Chequeo: propuesta con ROI



Siguiente: «*Los tres caballos de batalla del B2B: presupuesto, incumbente y «después»*» — jugadas específicas para el «no hay budget», el «ya tenemos proveedor» y el «ahorita no es el momento», con la reingeniería del retraso y la conversación del incumbente.

Referencia curricular

Materia:	Ventas
-----------------	--------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://marketing.lumbre.lat/object/emp-ven-c07-m03-oa01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat