PROMOCIONES B2B · CASO DE NEGOCIO

El grupo que más compra es el que menos descuento aguanta

Cuánto descuento aguanta cada grupo de tus clientes antes de perder dinero, calculado con tu propia facturación.

Alejandro Campos Lamas · Caso Garza (Imprex) · Cifras sintéticas

EL PROBLEMA

Una promoción igual para todos regala margen donde más vendes

El contexto

Garza, marca de iluminación, conectividad e IoT de Imprex, vende a cadenas y distribuidores, y daba la misma promoción a todos.

Lo que faltaba

Saber cuánto margen costaba cada punto de descuento y en qué clientes ese margen no sobraba.

La intuición

Los clientes grandes, como compran más, aguantan más descuento.

La pregunta: a quién se le puede descontar, cuánto y a cambio de qué.

CUATRO GRUPOS

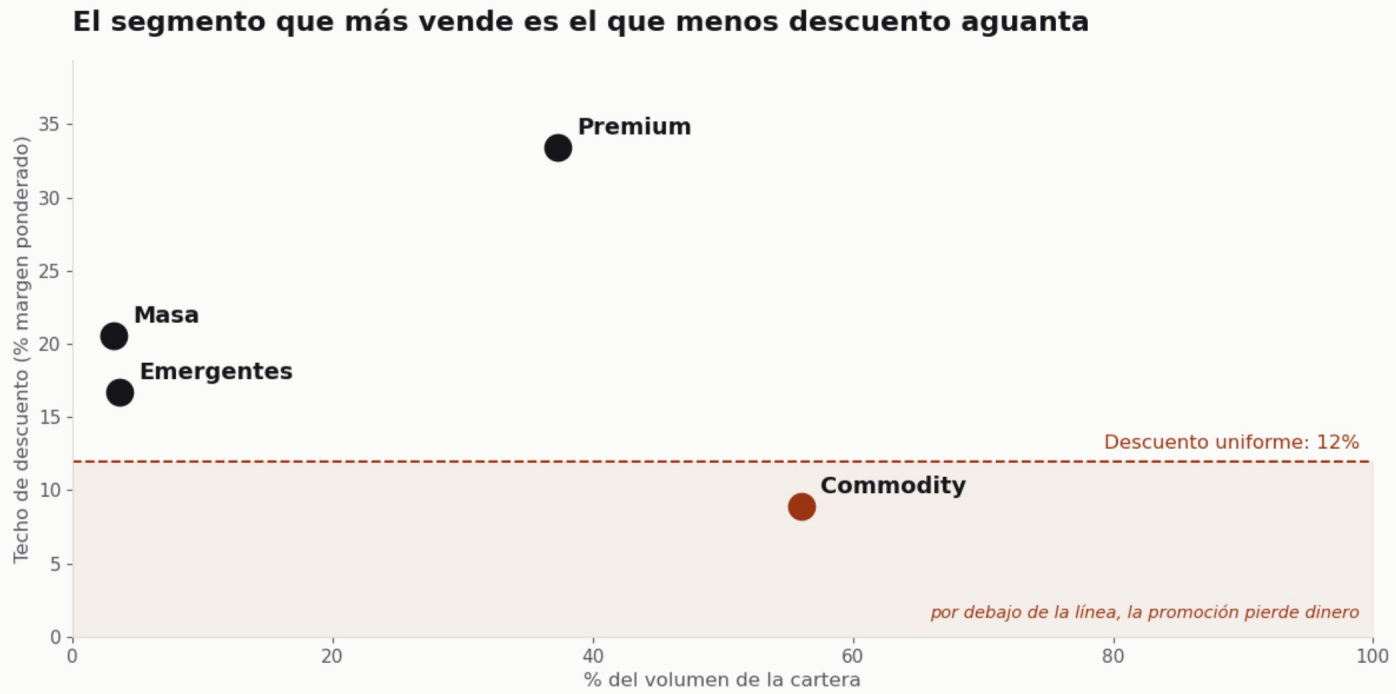
Cada grupo pide una oferta distinta

Grupo	Quién es	Clientes	Volumen	Qué pide
Premium	Grandes, frecuentes, margen alto	14 %	37 %	Proteger el margen
Commodity	Pocos clientes muy grandes, margen estrecho	31 %	56 %	Volumen sin regalar precio
Emergentes	Crecen deprisa	10 %	4 %	Acompañar el crecimiento
Masa	Muchos clientes pequeños	45 %	3 %	Acciones de coste bajo

Seis variables por cliente, sacadas de la facturación: volumen, frecuencia, ticket medio, margen sobre venta, categorías que compra y tendencia frente al año anterior.

EL HALLAZGO

El grupo que más vende es el que menos descuento aguanta



Datos sintéticos (github.com/acamposla/promociones-b2b). Reproducen el orden entre segmentos del caso real, no sus cifras.

8,9 %

techo de descuento de Commodity, el grupo con el 56 % del volumen

68 %

de sus clientes deja menos margen que un descuento del 12 % igual para todos

LA OFERTA

Descontar solo sobre lo que el cliente crece

neto = aceptación × crecimiento exigido × volumen × (techo − descuento)

Commodity	Acepta 15 %	Acepta 30 %	Acepta 60 %
Descuento del 8 %	+11.507 €	+23.013 €	+46.026 €
Descuento del 12 %	−41.123 €	−82.247 €	−164.493 €

El descuento frente al techo decide si se gana o se pierde. La aceptación solo cambia cuánto. Por eso el techo se calcula sin ningún dato de campañas.

QUÉ HACER CON CADA GRUPO

Dentro de Commodity, los más grandes no admiten precio

Grupo y tamaño	Techo	Acción
Premium, todos	30-35 %	Promoción de precio
Commodity, la mitad pequeña	10-11 %	Promoción de precio, con poco hueco
Commodity, la mitad grande	8-9 %	Sin descuento: servicio o plazos
Emergentes, todos	16-21 %	Promoción de precio
Masa, el cuartil más pequeño	20 %	Solo acciones digitales

Ventas no consulta un modelo: recibe reglas de una frase, como "más de 36.552 €, más de seis categorías y margen por encima del 10 %: Premium". Aciertan el grupo en el 93 % de los clientes.

CON TU CARTERA

Lo que hago con tus datos de venta

1

El techo de descuento de cada grupo

Con dos años de facturación por cliente. No hacen falta datos de campañas.

2

Reglas y simulador para ventas

Qué grupo es cada cliente en una frase, y cuánto deja cada promoción antes de lanzarla.

3

Un piloto que se pueda medir

Con grupo de control: cuánto crece de verdad quien acepta y cuánto descuento se lleva quien habría comprado igual.

En Garza empecé a usar el techo de cada grupo como referencia al diseñar las promociones. El piloto medido quedó como siguiente paso.

El caso completo: alejandrocamposlamas.com · El código: github.com/acamposla/promociones-b2b