

BACHILLERATO · EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO · UNIDAD 6

La función comercial

PasaPágina prepara su primera campaña de libros de texto y nadie se pone de acuerdo sobre a quién venderle. Carlos Alberto quiere gastar ya en carteles y anuncios, pero Tania y Fani le paran los pies: «Antes de gastar, preguntad».

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Clasificar los mercados según la competencia, el producto y el ámbito, y calcular la cuota de mercado.
- Diseñar una investigación de mercados sencilla con fuentes primarias y secundarias.
- Segmentar un mercado, elegir el público objetivo y formular una propuesta de valor situada en un mapa de posicionamiento.
- Aplicar las cuatro variables del marketing mix.
- Elegir las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos y un método de fijación de precios.
- Usar el marketing digital y medir sus resultados.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Antes de gastar, preguntad»

Enero en el IES Joan Robinson. Tras el piloto de diciembre, PasaPágina prepara su **primera campaña de libros de texto**, pero nadie se pone de acuerdo.

Carlos Alberto quiere venderles a los alumnos de 1.º; Mario, a los de 2.º, y Andrea cree que **quien paga son las familias**. Carlos Alberto propone gastar ya en carteles y en un anuncio en redes.

Tania y Fani, que no son socias pero graban todo lo que pasa en el instituto, le paran los pies: *«Antes de gastar, preguntad»*. Al terminar la unidad convertirás sus respuestas en el **plan de marketing** de PasaPágina.

❓ ¿Por qué compras una marca y no otra?

❓ ¿Quién decide la compra de los libros, tú o tu familia?

❓ ¿Qué publicidad recuerdas de esta semana? ¿Dónde la viste?

❓ Si tuvieras que comprar un libro de texto usado, ¿dónde lo buscarías y qué te daría miedo?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

6.1 Mercado y tipos

6.2 Investigación de mercados

6.3 Segmentación

6.4 Propuesta de valor y posicionamiento

6.5 Marketing mix

6.6 Relaciones con los clientes

6.7 Fuentes de ingresos y precios

6.8 Marketing digital

La encuesta de Tania y Fani

🤑 ¿Y si pagamos el anuncio y nos ahorramos la encuesta?

Primero preguntamos. Luego gastamos. 📱

😲 Solo el 21 % decide solo. Le hablábamos solo a quien usa el libro.

Pues ya sabéis a quién va cada mensaje. 👩‍🏫

CLAVE

Un cartel para todos es **marketing indiferenciado**: funciona con la sal, no con los libros de Bachillerato. El alumno usa el libro y vende el suyo; la familia decide y paga: **dos públicos, dos mensajes, dos canales**.

Antes de vender, saber dónde se vende



Función comercial

Conecta lo que la empresa produce o compra con las necesidades de los clientes: investiga, elige clientes, diseña la oferta, vende y cuida a quien ya compró.



Orientación al marketing

La producción y las ventas fabricaban y luego buscaban a quién vender; el marketing parte del cliente, y la orientación social suma la sociedad y el medio ambiente.



Mercado

Compradores, actuales y potenciales, y vendedores de un producto, en un lugar físico o virtual donde se fijan el precio y la cantidad.



Actual, potencial y tendencial

Quienes ya compran; quienes podrían comprar porque tienen la necesidad y los medios; el que se espera en el futuro.

CLAVE

PasaPágina reutiliza libros: su orientación al marketing también es **social**.

Tres criterios para clasificar un mercado

CRITERIO	TIPOS	EJEMPLO
Grado de competencia	Competencia perfecta · monopolio · oligopolio · competencia monopolística	Fruta en un mercado mayorista · agua del municipio · telefonía móvil · bares de un barrio
Comprador y oferta	Consumo o industrial · bienes o servicios	Yogures · acero para una fábrica · autoescuela
Ámbito geográfico	Local · regional · nacional · global	Panadería del barrio · diario autonómico · plataforma de música

CLAVE

En la **competencia monopolística**, la más frecuente en el comercio minorista, muchos vendedores ofrecen productos diferenciados y cada uno fija en parte su precio.

¿Qué parte del mercado puede tener PasaPágina?

Cuota = ventas de la empresa / ventas totales del mercado × 100

Alumnado de Bachillerato de la red	4 institutos × 220	**880 alumnos**
Mercado potencial (8 libros por alumno)	880 × 8	**7.040 libros**
Mercado estimado de usados (30 % de la encuesta)	7.040 × 0,30	**2.112 libros**
Cuota máxima teórica (capacidad de 800)	800 / 2.112 × 100	**37,88 %**

Simulación educativa. Mercado local, de bienes de consumo y de competencia monopolística; sus clientes son también sus proveedores.

CLAVE

Di siempre **sobre qué mercado** y si la mides en unidades o en euros: el 37,88 % de los usados no es el 11,36 % de todos los libros de Bachillerato de la red (800 / 7.040).

Preguntar antes de gastar

Fuentes **secundarias** (ya existen: internas o externas; rápidas y baratas) y **primarias** (se obtienen para el estudio: más caras, pero a la medida).

TÉCNICA	CÓMO ES	QUÉ APORTA
Encuesta	Cuestionario igual para muchas personas	Cuántos (cuantitativa)
Entrevista en profundidad	Conversación larga con un guion abierto	Por qué (cualitativa)
Grupo de discusión	Seis a diez personas con un moderador	Cualitativa
Observación	Se mira lo que hacen los clientes	Conducta real
Experimentación	Se prueban dos versiones y se comparan	Efecto de una decisión

CLAVE

Fases: definir el problema, diseñar (fuentes, técnica, población, muestra y cuestionario), trabajo de campo, análisis e informe. Preguntas **neutras**: «¿Verdad que te gustaría ahorrar?» empuja la respuesta.

300 respuestas: 180 alumnos y 120 familias

PREGUNTA	RESULTADO
Libros de segunda mano el curso pasado	720 de 2.400: 30 %
¿Quién decide la compra?	La familia, 44 % · juntos, 35 % · el alumno o la alumna, 21 %
¿Qué valoras más?	Precio, 40 % · el libro exacto de la lista, 28 % · recogerlo en el instituto, 20 % · el estado, 12 %
¿Comprarías en PasaPágina?	Sí, 45 % · quizá, 35 % · no, 20 %
¿Venderías tus libros? (alumnado)	Sí, 65 %
¿Por dónde te enterarías?	Alumnado: redes sociales, 70 % · familias: mensajes de la AMPA, 65 %

Respondieron las personas que quisieron: no es una muestra aleatoria.

CLAVE

La encuesta mide; la entrevista explica. Las seis entrevistas de Tania y Fani descubrieron un miedo que la encuesta no recogía: comprar una edición que el instituto ya no usa.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Las ventas de la campaña de diciembre de PasaPágina son una fuente…

A primaria

B secundaria interna

C secundaria externa

✔ Ya existen porque se recogieron para otro fin (son secundarias) y proceden de la propia empresa (internas). Una tabla del INE sería secundaria externa; contar quién se para ante el mostrador, primaria (actividad 20).

Grupos homogéneos y distintos entre sí

Un segmento útil es medible, accesible, sustancial y diferenciable. El grupo que la empresa decide atender es su **público objetivo**.

CRITERIO	VARIABLES	EJEMPLO
Geográfico	País, región, hábitat, clima	Un formato de bebida para la costa y otro para el interior
Demográfico y socioeconómico	Edad, sexo, familia, renta, estudios, ocupación	Cuentas bancarias para menores de 25 años
Psicográfico	Estilo de vida, valores, personalidad	Ropa técnica para quien hace montaña
De comportamiento	Frecuencia de uso, fidelidad, beneficio buscado	Tarjeta de ventajas para quien compra cada semana

CLAVE

Un **nicho** es un segmento pequeño con necesidades muy específicas que la oferta general no cubre bien: material de montaña en tallas grandes.

Uno, varios, uno solo o cada cliente



Indiferenciada

Un único marketing mix para todo el mercado. Barata, pero no aprovecha las diferencias.



Diferenciada

Un mix para cada segmento, como un grupo textil con una cadena para cada público. Vende más, pero cuesta más.



Concentrada

Un solo segmento o nicho en el que ser la mejor. Pocos recursos, pero depende de un solo grupo.



Personalizada

Con datos de cada cliente, una oferta casi a medida, como las recomendaciones de una plataforma.

CLAVE

PasaPágina elige una estrategia **concentrada** (el Bachillerato de la red) y dentro de cada compra habla a dos papeles: la **familia**, que decide y paga, y el **alumnado**, que usa los libros y los vende. Deja fuera, por ahora, a las familias de ESO.

Lo que le frustra al cliente y lo que le ofrecemos

EL CLIENTE (FAMILIAS DE BACHILLERATO)	LO QUE OFRECE PASAPÁGINA
Tarea: tener todos los libros de la lista antes de septiembre	Libros disponibles de su lista, emparejados por ISBN
Frustración: comprar una edición que ya no vale	Búsqueda por centro, curso y modalidad
Frustración: quedar con desconocidos o pagar envíos	Entorno cerrado; entrega en el instituto
Frustración: libros rotos o subrayados	Revisión, forro y precio según el estado
Alegría: ahorrar y recuperar dinero	Compra de los libros usados que traen los alumnos

CLAVE

En una frase: **tus libros de Bachillerato, de la edición correcta y revisados, en tu instituto y más baratos que nuevos**.

Barato y con garantía de acertar

GARANTÍA DE ACERTAR ↑

Barato y con garantía

PasaPágina: el hueco poco atendido que quiere ocupar

Caro y con garantía

Librería, libro nuevo · plataforma especializada

Garantizan la edición, pero son caras

Barato y sin garantía

Aplicación generalista de segunda mano · grupo de mensajería del curso

Nadie comprueba el libro

Caro y sin garantía

Ningún competidor del mapa

← MÁS BARATO · MÁS CARO →

CLAVE

Es una **hipótesis de seis entrevistas**, no representativa: hay que contrastarla con una muestra más amplia. Estrategia de **enfoque**: diferenciación para un segmento concreto.

El ciclo de vida del producto

Tres niveles de producto en PasaPágina: **básico** (tener el libro para estudiar), **formal** (edición, estado, forro, marca) y **ampliado** (reserva del lote, emparejamiento por ISBN, entrega en el instituto).

FASE	VENTAS Y BENEFICIOS	QUÉ HACE LA EMPRESA
Introducción	Ventas bajas; a menudo, pérdidas; poca competencia	Darlo a conocer: mucha comunicación
Crecimiento	Ventas que suben deprisa; llegan beneficios y rivales	Ampliar la distribución y mejorar el producto
Madurez	Ventas altas y estables; mucha competencia	Diferenciarse, renovar, ajustar el precio
Declive	Ventas y beneficios que caen	Reducir costes, relanzar o retirar

CLAVE

No todos los productos recorren las cuatro fases ni lo hacen al mismo ritmo.

Cuatro decisiones que tienen que encajar



Producto

Bien, servicio o idea que satisface una necesidad: el cliente compra el beneficio. La marca puede ser única, distinta para cada producto o del distribuidor.



Precio

La única variable que genera ingresos (las otras tres generan costes) y la que se cambia más deprisa.



Distribución (place)

Canal directo, indirecto corto o indirecto largo; distribución intensiva, selectiva o exclusiva. PasaPágina: canal directo, con reserva en la web.



Comunicación (promotion)

Publicidad, promoción de ventas (forro gratis la primera semana), relaciones públicas, venta personal y marketing directo («ya está tu lote»).

CLAVE

Deben ser coherentes entre sí y con el posicionamiento: un producto exclusivo no se vende con descuentos en todas partes.

«Pasa y suma»: ¿cuánto cuesta?

1 punto por libro vendido a PasaPágina y 1 por libro comprado · cada 5 puntos, un vale de 1 €

Puntos y vales	1.600 puntos / 5	**320 vales**
Coste máximo	320 × 1 €	**320,00 €**
Coste por libro vendido	320 / 800	**0,40 €**

Campaña completa: 800 libros comprados y 800 vendidos. Simulación educativa.

CLAVE

Con todos los vales canjeados, cada libro vendido costaría 0,40 € más de promoción (no es coste del libro): el grupo prefiere **reserva prioritaria y aviso personal**. Tipos de relación: asistencia personal, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y creación colectiva. Correos comerciales, solo con permiso o relación contractual previa (Ley 34/2002, art. 21).

Tres métodos, tres precios

Copistería Prisma · dosier de apuntes · coste: 2,40 € por unidad

Coste más un 50 % sobre el coste	2,40 × 1,50	**3,60 €**
Competencia (3,20, 3,50 y 3,90 €)	(3,20 + 3,50 + 3,90) / 3	**3,53 €**
Demanda (encuesta a sus clientes)	Valor percibido	**4,00 €**
Margen sobre el precio del 50 %	2,40 / (1 − 0,50)	**4,80 €**

Elige 3,60 €: margen unitario 1,20 €, el 50,00 % del coste y el 33,33 % del precio. Caso ficticio.

CLAVE

Error típico: confundir el margen **sobre el coste** con el margen **sobre el precio**. Escribe la fórmula y la base del porcentaje. Estrategias: penetración, descremado, psicológicos (9,95 €), de lote y producto gancho.

El vídeo de la encuesta

Impresiones 4.000 · interacciones 520 · clics 360 · respuestas 180

Tasa de interacción	520 / 4.000 × 100	**13,00 %**
CTR (tasa de clics)	360 / 4.000 × 100	**9,00 %**
Tasa de conversión	180 / 360 × 100	**50,00 %**
Coste por respuesta (30 €, supuesto)	30 / 180	**0,17 €**

De 4.000 impresiones salieron 180 respuestas, el 4,50 %. Las familias respondieron por los mensajes de la AMPA: 120 de 400 (30,00 %).

CLAVE

Ninguna métrica sirve sola. Cada segmento necesita su canal: el vídeo funcionó con el alumnado; con las familias, la AMPA. Una promoción pagada en redes sin decir que es publicidad es **desleal** (Ley 3/1991, art. 26).

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Una bebida de avena para deportistas



Avena Norte, S. L. · Avena Pro

Caso ficticio. Bebida de avena con proteína para jóvenes de 18 a 35 años que entrenan, cuidan su alimentación y buscan una bebida vegetal para recuperarse. 1,95 €, más que las del supermercado; solo en gimnasios, dietéticas y su web; la recomiendan deportistas en redes.

1. **Segmentar (0,30).** Dividir el mercado en grupos homogéneos y distintos entre sí para adaptar el marketing mix a cada uno.

2. **Criterios (0,15 cada uno).** Demográfico (18 a 35 años), psicográfico (entrenan y cuidan su alimentación) y de comportamiento (beneficio buscado: recuperarse).

3. **Estrategia y posicionamiento (0,75).** Concentrada: un solo segmento con un único mix. Bebida vegetal de calidad superior para deportistas.

4. **Precio y distribución (1).** Precio superior (diferenciación): uno bajo contradiría la imagen de calidad. Distribución selectiva (canal corto) y web (directo): llega donde entrena el cliente.

✔ Demográfico, psicográfico y de comportamiento; **concentrada**; precio superior y distribución **selectiva**, coherentes con el segmento. Total: 2,5 puntos.

ERROR TÍPICO DE EXAMEN

¿Bulo o realidad?

Cuatro respuestas que restan puntos. Pulsa cada tarjeta.

«Las redes sociales en las que se anuncia Avena Pro son su canal de distribución»

BULO

Si solo difunden, son comunicación. Si en ellas se puede comprar o reservar, también son canal de venta.

«Como propuesta de valor basta decir que vendemos libros usados forrados»

BULO

Eso es una lista de características. Empieza por el segmento y di qué beneficio recibe.

«Un 50 % sobre el coste es lo mismo que un 50 % sobre el precio»

BULO

Con un coste de 2,40 €: 3,60 € frente a 4,80 € = 2,40 / (1 − 0,50).

«Vender por debajo del precio de compra está siempre prohibido»

BULO

La venta con pérdida (Ley 7/1996, art. 14.2) solo se prohíbe cuando es desleal (art. 14.1).

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Un segundo vídeo logra 6.000 impresiones, 540 interacciones, 300 clics y 120 respuestas. ¿Cuál es su **tasa de conversión**?

A 2,00 %

B 5,00 %

C 40,00 %

✔ Conversiones / clics × 100 = 120 / 300 × 100 = 40,00 %. Su CTR es del 5,00 % (300 / 6.000) y su tasa de interacción, del 9,00 %: funcionó peor que el primero (actividad 18).

EN LA PAU

Lo que más se pregunta de esta unidad



Segmentación

De las preguntas teóricas más repetidas: Navarra, en las cuatro convocatorias de 2025 y 2026, y Madrid, Asturias, Castilla y León, Extremadura, Murcia, La Rioja y Andalucía. Galicia y la Comunitat Valenciana, el nicho.



Marketing mix

Las 4 P en un caso (Andalucía); el ciclo de vida (Andalucía, Castilla y León, La Rioja); distribución y comunicación (Castilla-La Mancha, Madrid, Comunitat Valenciana).



Modelo de negocio

Cantabria pregunta por la propuesta de valor, los segmentos, los canales o los ingresos de una gran empresa; Galicia (2026), la propuesta de valor de una empresa de café.



Marketing digital

Cataluña (junio de 2025): cuál de las 4 P digitales refleja la adaptación a cada cliente (la personalización).

CLAVE

Respuesta tipo: **definición, criterios y un ejemplo propio de cada uno**, mejor si es de una empresa real; en los casos, cada criterio con su **dato del texto**.

REPASO

Ideas clave

- La función comercial conecta la empresa con el mercado. Cuota = ventas de la empresa / ventas del mercado × 100: PasaPágina podría tener como máximo el 37,88 % de los 2.112 libros usados estimados.
- La encuesta mide y la entrevista explica: el 79 % dice que decide o codecide la familia, y las entrevistas descubrieron el miedo a comprar una edición que ya no vale.
- La propuesta de valor dice qué problema resuelve la empresa a un segmento; el posicionamiento es cómo la percibe el cliente frente a sus competidores. PasaPágina: barato y con garantía de acertar.
- Las relaciones con los clientes buscan captar y fidelizar; el programa de puntos costaría 0,40 € por libro vendido. Los correos comerciales exigen permiso o relación contractual previa.
- El marketing digital se mide: tasa de interacción, CTR (clics / impresiones) y tasa de conversión (conversiones / clics). El vídeo de la encuesta: 13 %, 9 % y 50 %.
- La investigación de mercados combina fuentes secundarias (internas o externas) y primarias (encuesta, entrevista, grupo, observación, experimentación) y sigue cinco fases, del problema a la decisión.
- Segmentar es dividir el mercado en grupos homogéneos con criterios geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento; la estrategia puede ser indiferenciada, diferenciada, concentrada o personalizada.
- El marketing mix combina producto (con sus niveles y su ciclo de vida), precio, distribución y comunicación, coherentes con el segmento y el posicionamiento.
- El precio se fija por costes, competencia o demanda: 3,60 € (50 % sobre el coste), 3,53 € o 4,00 € en la copistería. Un 50 % sobre el precio daría 4,80 €.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

💻 **Más presentaciones**

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