

FORMACIÓN PROFESIONAL · INVESTIGACIÓN COMERCIAL · UNIDAD 1

Mercado, entorno y consumidor

Lunes 11 de enero de 2027. La Despensa de Nora estrena sus kits de comida para hogares y oficinas. Los habituales dicen que les gustan, pero el supermercado sigue lleno por la tarde y las oficinas del polígono no han pisado nunca la tienda. ¿Por qué otros no entran?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Delimitar un mercado y un problema de decisión antes de medir nada.
- Construir un mapa del micro y del macroentorno con efecto, indicador y fuente.
- Identificar instituciones y fuentes y juzgar si responden a tu pregunta.
- Comparar la compra de un hogar y la de una organización.
- Segmentar registros con reglas operativas y elegir una estrategia.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«¿Por qué otros no entran?»

Lunes 11 de enero de 2027. **La Despensa de Nora, S.L.** (caso ficticio) estrena su línea de kits de comida para hogares y oficinas. Olvido lo tiene claro: «Los habituales me dicen que les gusta». Nora no lo discute, pero tiene otra pregunta: el supermercado cercano sigue lleno a las siete de la tarde y en el polígono hay oficinas que no han pisado nunca la tienda.

Nora tiene que decidir, **antes de marzo**, si los kits se orientan a familias del barrio, a oficinas o a ambos. Te encarga, como equipo de análisis, que conviertas su duda en una **pregunta de decisión** que se pueda medir. La quiere el **viernes 22 de enero**.

❓ **¿Qué tiene que decidir Nora exactamente: qué kit, para quién, a qué precio, con qué entrega? ¿Qué parte de esa decisión depende solo de ella?**

❓ **¿Qué sabe La Despensa por sus clientes habituales y qué está suponiendo sobre quienes no entran?**

❓ **¿Qué dato o prueba permitiría revisar la primera respuesta de Olvido antes de convertirla en una decisión?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

1.1 Sistema comercial

1.2 Microentorno y macroentorno

1.3 Instituciones y fuentes

1.4 Necesidades y compra

1.5 Segmentación y estrategia

Los habituales no son todo el mercado



Los habituales me dicen que les gusta.

¿Y quienes no entran?





Tendremos que escucharlos también.

CLAVE

La opinión de los clientes actuales es un **dato** con fuente y límites: no dice si comprarían, cuántos, a qué precio, ni qué piensan quienes **no** son clientes.

La empresa, su mercado y su entorno



Sistema comercial

La empresa, el mercado al que se dirige y el entorno en el que ambos se mueven.



Decisión empresarial

Una elección entre alternativas que la empresa puede ejecutar. La investigación comercial no decide: **reduce la incertidumbre** de esa elección.



Variables controlables

Las fija la empresa: el **marketing mix** (producto, precio, distribución y comunicación) y sus recursos (capacidad, plantilla, horarios).



No controlables

Competidores, renta de los hogares, normas, tecnología: hay que **anticiparse** y **adaptarse**. La conducta de los clientes es un **dato que hay que medir**, no una palanca.

CLAVE

Influir no es controlar. ¿Puede la empresa cambiar este factor mañana, con una decisión propia? Si no, es no controlable, por mucho que influya en él.

1.1 · TABLA 1

Clasificación del mercado de los kits

CRITERIO	TIPOS	LOS KITS DE LA DESPENSA
Comprador	Consumo u organizacional	Hogares y oficinas: los dos
Producto	Bienes de consumo o duraderos; servicios	Consumo inmediato con entrega
Ámbito geográfico	Local, regional, nacional, internacional	Local: barrio y polígono
Competencia	Monopolio, oligopolio, monopolística, perfecta	Monopolística, a verificar
Desarrollo	Actual, potencial, tendencial	Actual pequeño, nace en 2027

Mercado delimitado: **comida preparada para recoger o recibir, para hogares del barrio y oficinas del barrio y del polígono, en días laborables de 2027**. «Comida para oficinas» está mal definida: mezcla el menú del bar, el táper de casa y el catering de una reunión.

CLAVE

Antes de medir se fijan los **límites** del mercado: qué producto o necesidad, qué clientes, qué territorio y qué periodo.

Del comentario de Olvido al problema

Dato

Varios habituales han comentado en el mostrador que les gustan los kits (fuente: Olvido; diciembre y enero; sin registro escrito).

Interpretación

«A los clientes les gustan».

Lo que no dice

Si comprarían, cuántos, a qué precio, ni qué piensan quienes no son clientes.

Problema

«Decidir, antes del 1 de marzo de 2027, a qué grupo dirige La Despensa sus kits y con qué forma de entrega».

CLAVE

«Entran menos familias por la tarde» es un **síntoma**. Un buen problema nombra la decisión, quién la toma y para cuándo; si mezcla síntoma, causa supuesta y solución deseada, la investigación nace sesgada.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

«Este mes hemos vendido pocos kits K04.» ¿Qué es esta frase?

A Un problema de decisión

B Un síntoma

C Una causa supuesta

✔ Describe lo que se observa, sin decisión, responsable ni plazo. «Las oficinas del polígono no nos conocen» sería una causa supuesta, y «decidir antes de marzo si abrimos la entrega programada a oficinas», el problema (actividad 3).

Cercanía y relación directa

Microentorno

Agentes cercanos con **relación directa**: clientes, proveedores, competidores, intermediarios y públicos (vecinos, asociación de comerciantes, medios locales).

Macroentorno

Fuerzas generales en seis grupos: **económico**, **demográfico**, **sociocultural**, **tecnológico**, **medioambiental** y **político-legal**.

No es el tamaño

Micro y macro no miden el tamaño del agente ni la importancia del factor: un competidor pequeño es microentorno y puede pesar más que una tendencia nacional.

Dos papeles

Las plataformas de kits a domicilio son intermediarias y competidoras a la vez: hay que decir qué papel pesa en cada decisión.

CLAVE

Un **mapa del entorno** dice, para cada factor, su nivel, si la empresa lo controla, **qué efecto concreto** tiene sobre la decisión y **con qué indicador y fuente** se sigue.

Mapa de variables controlables, micro y macro

FACTOR Y NIVEL	EFECTO EN LA DECISIÓN	INDICADOR Y FUENTE
Precio y kits (empresa, controlable)	Define el público al que llega	Ventas por kit (caja)
Zona de kits (empresa, controlable)	Limita pedidos por turno	Kits por turno (Itxaso)
Hogares y oficinas (micro: clientes)	Hogares de tarde, oficinas a mediodía	Pedidos por franja (web)
Huertas del Ribazo, Envaserde (micro: proveedores)	Coste y plazo del kit	Precio y plazo de entrega
Supermercado y Cocinas Brañas (micro: competidores)	Precio de referencia y hábito	Visita mensual de precios
Plataformas de kits (micro: intermediarios y competidores)	Alcance y coste de la entrega	Zonas y tiempos de entrega
Renta de los hogares (macro: económico)	Precio que se puede pedir	Renta media por hogar (INE)
Horarios comerciales (macro: político-legal)	Franjas que la tienda puede abrir	Norma vigente (BOE)

CLAVE

Un factor macro solo sirve con un **indicador** que tenga ámbito, fecha y fuente. «El teletrabajo» es el factor; «menos personas comen en la oficina los viernes», su efecto posible, que hay que comprobar.

Horarios comerciales

⚖️

Art. 5.1: los establecimientos dedicados principalmente a la venta de «pan, platos preparados» y otros productos «tendrán plena libertad para determinar los días y horas en que permanecerán abiertos al público». Art. 5.2: la misma libertad tienen los de «superficie útil para la exposición y venta al público inferior a 300 metros cuadrados», salvo los de empresas o grupos de distribución que no sean pymes.

Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales, art. 5 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

La Despensa tiene unos 110 m² de sala y vende sobre todo pan y platos preparados: por los dos motivos puede fijar libremente sus días y horas de apertura. Si el súper pertenece a un grupo no pyme, su horario depende de otras reglas.

CLAVE

Efecto en la decisión: podría abrir la recogida de kits más tarde si los hogares H1 lo piden. Indicador: «franjas de apertura permitidas», fuente BOE y boletín autonómico, **con fecha de consulta**.

1.3 · TABLA 3

Instituciones que regulan o informan

INSTITUCIÓN	FUNCIÓN	QUÉ APORTA AL CASO
CNMC	Defiende la competencia efectiva en los mercados	Reglas de competencia, informes
Banco de España (en el Eurosistema)	Estabilidad de precios y política monetaria	Tipos de interés, precios
AEPD	Autoridad de protección de datos	Guías para encuestas y bases
INE	Estadísticas oficiales del Estado	Población, renta, hogares
CIS	Estudios de opinión periódicos	Actitudes generales, no del barrio
Consumo (ministerio, OMIC, asociaciones)	Información y defensa del consumidor	Reclamaciones, derechos, guías
Cámara de comercio	Corporación de derecho público	Censo público de empresas

Unas instituciones **regulan** o vigilan los mercados, otras **producen** información y otras **representan** o apoyan a empresas y consumidores. Las cámaras gestionan «un censo público de todas las empresas» de su demarcación (Ley 4/2014, art. 5.1.g).

CLAVE

Se clasifican por su **función** y por el **tipo de dato** que aportan, no por su prestigio.

Antes de usar una fuente, cuatro preguntas



¿Qué mide?

Personas, hogares, empresas, euros.



¿De qué ámbito y fecha?

El Atlas de distribución de renta del INE publicado el 19/10/2026 da datos de 2024 por sección censal.



¿Quién y con qué método?

Una fuente oficial es **fiable**: método público, definiciones estables.



¿Responde a mi pregunta?

¿O solo describe el contexto? La renta no dice si esos hogares comprarían un kit en 2027 ni a qué hora.

CLAVE

El censo de la cámara dice cuántas empresas hay, no quién decide la comida. Eso pedirá **investigación propia** (unidades 3 a 6).

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Para saber **cuántas empresas hay en el polígono**, la fuente adecuada es…

A el barómetro del CIS

B la AEPD, porque registra a las empresas que tratan datos

C el censo público de empresas de la cámara de comercio

✔ Tabla 3: la cámara gestiona un censo público de empresas. Dirá cuántas hay, pero no quién decide la comida ni si comprarían un kit (actividad 8).

Tipos de consumidor y de necesidad

👥

Consumidor

Final (para sí o su hogar) u **organizacional** (para su actividad); por su relación con la tienda, **habitual**, **ocasional** o **potencial**.

🔺

Jerarquía de Maslow

Fisiológicas (comer), seguridad (un kit sin gluten fiable), pertenencia (comer con el equipo), estima (quedar bien en una reunión) y autorrealización.

🧐

Su crítica

Las necesidades no se satisfacen en un orden fijo, conviven y su peso cambia. Sirve para **ordenar prioridades con evidencia**, no para predecir.

🛒

Proceso del consumidor

Reconocimiento, búsqueda, evaluación, compra y experiencia posterior, con variables **internas** y **externas**.

CLAVE

Para una persona celíaca, la seguridad del K05 pasa por delante del precio; para Albada, la puntualidad de la entrega pesa más que el sabor el día de una reunión.

1.4 · TABLA 4

Hogar y oficina ante el mismo encargo

RASGO	HOGAR DEL BARRIO	OFICINA (ALBADA ASESORES)
Necesidad principal	Cenar rápido entre semana	Comer o reunirse sin salir
Quién decide	Una o dos personas	Centro de compras
Frecuencia	Variable, a veces impulsiva	Planificada, a veces fija
Qué exige	Precio, horario, sabor	Factura, puntualidad, alérgenos
Riesgo percibido	Que no guste	Quedar mal en una reunión

La compra organizacional tiene ocho fases: reconocimiento del problema, descripción de la necesidad, especificación, búsqueda de proveedores, solicitud de ofertas, selección, pedido y evaluación del servicio.

CLAVE

La demanda organizacional es **derivada**: Albada pide comidas porque tiene reuniones.

El centro de compras de Albada Asesores

Los jueves hay reunión a mediodía y el equipo sale a comer fuera.

PAPEL	EN ALBADA
Inicia	Mencía, responsable de servicios generales
Especifica y pide ofertas	Mencía: 18 raciones, factura, opciones para alergias; ofertas a La Despensa y a Cocinas Brañas
Filtra	Mencía: decide qué llega a la gerencia
Decide	La gerencia
Compra o paga	Administración
Usa	Las 18 personas de la reunión

CLAVE

Si la primera entrega llega tarde, la **evaluación** hunde la recompra aunque el kit esté bueno. Por eso a Mencía, a la gerencia y a quienes comen no se les hace la misma pregunta.

Doce registros, cuatro segmentos

Reglas, en este orden: 1) 0 pedidos en el mes → **N**; 2) oficina → **O**; 3) hogar a 500 m o menos con «rapidez» → **H1**; 4) resto de hogares → **H2**.

SEGMENTO	REGISTROS	PEDIDOS AL MES	PEDIDOS POR REGISTRO
O · oficinas	4	20	5,0
H1 · cercanos con prisa	4	14	3,5
H2 · saludable o lejos	3	4	1,3
N · sin compra	1	0	0,0
Total	**12**	**38**	**3,2**

Las oficinas son 4 de 12 registros (33,3 %), pero hacen el 52,6 % de los pedidos (20 de 38); H1, el 36,8 %, y H2, el 10,5 %. Son 12 registros de trabajo, no una muestra del barrio.

CLAVE

Reglas **operativas** (con la misma tabla, cualquiera obtiene los mismos grupos) y **sin solapamientos** (cada registro, en un solo grupo).

Construir, describir y elegir

✅

Segmento útil

Medible, **accesible**, **sustancial**, **diferenciable** y **accionable**.

🟰

Indiferenciada

Una oferta para todos.

🎨

Diferenciada

Una para cada segmento elegido: K04 de cena para H1 con reparto de tarde y K03 para O a mediodía.

🎯

Concentrada

Todo en un segmento (solo oficinas). La personalizada queda para encargos a medida.

CLAVE

Segmentar no es elegir. Deciden los recursos (la zona de kits prepara oficinas de 7:00 a 11:00 y hogares de 15:30 a 18:00) y las necesidades, no el tamaño del segmento.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Kits para familias u oficinas



Equipo de análisis, para Nora

Del lunes 11 al viernes 22 de enero de 2027. Caso ficticio.

1. **La decisión, los datos y el alcance.** A quién dirigir los kits y con qué servicio de pedido, antes del 1 de marzo; decide Nora. Datos: comentarios de los habituales (sin registro), K03 a 20,00 € sin IVA, horarios, súper a 300 m y Cocinas Brañas. Falta: datos de quienes no son clientes.

2. **Clasificar los cuatro factores.** Precio propio: controlable (decidirlo con datos). Competidor nuevo: microentorno (vigilarlo). Renta del barrio: macroentorno económico (medirla en el INE). Horarios de los clientes: conducta que hay que medir.

3. **Comprobar e interpretar.** La decisión depende de dos datos que La Despensa no tiene: cuántos hogares y oficinas comprarían y en qué franja. No permite concluir que los kits gustarán a todo el barrio ni que las oficinas sean el mejor segmento.

✔ **Pregunta entregada el viernes 22/01/2027: «¿Qué proporción de los hogares del barrio y de las oficinas del barrio y del polígono compraría un kit al menos una vez al mes, a qué precio y con qué forma de entrega?»**

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Si la regla 3 pasa a ser «hogar a **400 m** o menos con rapidez», ¿qué registro cambia de grupo?

A C06 (350 m), que pasa a H2

B C12 (450 m), que pasa de H1 a H2

C C07 (1.500 m), que pasa a H1

✔ C12 es un hogar con «rapidez» a 450 m: ya no cumple la regla 3 y cae en H2. H1 queda con 3 registros y 12 pedidos; H2, con 4 y 6 (actividad 12).

Mercado y pregunta de decisión

Elige el negocio que vas a investigar durante el curso (real con permiso o ficticio) y abre tu dosier:

1 → 2 → 3 → 4

1 Delimita

El mercado: producto o necesidad, clientes, territorio y periodo.

2 Mapea

Variables controlables, micro y macro, con efecto, indicador y fuente.

3 Segmenta

Los segmentos que propones, con sus reglas.

4 Pregunta

La pregunta de decisión medible, con la evidencia (fuentes con fecha), responsable y fecha de revisión.

CLAVE

Comprueba tu investigación: la pregunta tiene **población, variable y periodo**; ningún factor externo aparece como controlable. Si cambias algo, guarda la versión anterior y el motivo.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Unai

Unai preguntó a un asistente de IA cómo conocer a los posibles clientes de los kits. Pulsa cada tarjeta.

«Entrevistar clientes actuales basta para conocer a todos los clientes potenciales»

BULO

Deja fuera a quienes no compran: el mercado delimitado incluye hogares y oficinas que no han pisado la tienda.

«Como ya compran en la tienda, representan bien al barrio y a las oficinas»

BULO

En la prueba del K02, 22 de 26 kits fueron a clientes con tarjeta y ninguno a oficinas: «Ha funcionado con los que ya venían».

«Si diez habituales dicen que les gustan, el mercado está validado»

BULO

Gustar no es comprar. Hace falta una pregunta medible: qué proporción compraría, a qué precio y con qué entrega.

«Una respuesta segura es una respuesta comprobada»

BULO

Pide siempre a quién se refiere un dato y quién queda fuera.

REPASO

Ideas clave

- La investigación comercial no decide: reduce la incertidumbre de una decisión.
- Antes de medir se delimita el mercado: producto o necesidad, clientes, territorio y periodo.
- Micro y macro se separan por la relación directa, no por el tamaño.
- El hogar decide con una o dos personas; la oficina, con un centro de compras.
- Segmentar no es elegir: deciden recursos y necesidades, no el tamaño del segmento.
- Controlable es lo que la empresa cambia con una decisión propia; influir no es controlar.
- Un síntoma no es un problema: el problema nombra la decisión, quién la toma y para cuándo.
- Fiable no es pertinente: ¿qué mide, de cuándo, quién la produce y responde a mi pregunta?
- Reglas operativas y sin solapamientos: O 20, H1 14, H2 4 y N 0 pedidos de 38.



¡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**