

FORMACIÓN PROFESIONAL · POLÍTICAS DE MARKETING · UNIDAD 1

Oportunidades y diagnóstico

Lunes 11 de enero de 2027. Una panadería-cafetería de cadena abrirá el lunes 1 de febrero a unos 150 metros de La Despensa de Nora, «con croissants a mitad de precio». Unai propone bajar todos los precios de la bollería. ¿Qué parte del mercado tiene La Despensa, cómo ha evolucionado y qué se sabe de verdad?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Distinguir las decisiones de marketing estratégico (dónde y cómo competir) de las de marketing operativo (qué acciones ejecutar).
- Delimitar un mercado por categoría, territorio, periodo y unidad, y separar competidores, sustitutos y complementos.
- Calcular la cuota de mercado, la tasa de variación de las ventas y la variación de cuota en puntos porcentuales con una hoja de cálculo.
- Construir un diagnóstico interno y externo en el que cada afirmación tenga una evidencia y una consecuencia.
- Redactar un informe de oportunidad con una recomendación condicionada, sus límites y la siguiente comprobación.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Una panadería nueva a 150 metros

Lunes 11 de enero de 2027. Nora Castro contrata a vuestro equipo de análisis y asesoramiento para preparar el plan de marketing de la nueva línea de kits de comida y pedidos de **La Despensa de Nora, S.L.** (caso ficticio). El mismo día empieza su formación en empresa Adrián Rivas, que lleva la hoja de ventas.

El **jueves 14**, Saturnino, un vecino, cuenta en el mostrador que **una panadería-cafetería de cadena abrirá el lunes 1 de febrero** a unos 150 metros, «con croissants a mitad de precio». Unai propone bajar todos los precios de la bollería. Nora os pide **contrastar el riesgo antes de bajar todos los precios**: qué parte del mercado tiene La Despensa, cómo ha evolucionado y qué se sabe de verdad. Informe, el **viernes 22**.

❓ **¿Qué tiene que decidir Nora esta semana y qué tendría que comprobar antes de decidirlo?**

❓ **De lo que se dice en la tienda sobre la panadería-cafetería, ¿qué sabéis con datos y qué estáis suponiendo?**

❓ **¿Qué prueba permitiría revisar la primera respuesta de Unai, «bajar todos los precios»?**

❓ **Si La Despensa vende más piezas que el año pasado, ¿ha ganado siempre mercado?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

1.1 Marketing estratégico y operativo

1.2 Oferta, demanda y competencia

1.3 Cuota y evolución de ventas

1.4 Diagnóstico interno y externo

1.5 Informe de oportunidad

Antes de hablar de cuota



Vendemos más que el año pasado.

¿Y cuánto ha crecido el mercado?

❓



Lo compararé antes de hablar de cuota.

CLAVE

Cuota de mercado = ventas propias ÷ ventas del mercado × 100, con las dos cifras en la misma categoría, territorio, periodo y unidad. Si el mercado crece más que tus ventas, vendes más y pierdes cuota.

Antes de decidir cómo vender, dónde competir

Marketing

Identifica necesidades y diseña una oferta que las satisface mejor que otras.

Estratégico

Analiza el mercado y decide **dónde competir y con qué propuesta**: necesidades, clientes, posicionamiento y objetivos a medio plazo (uno a tres años).

Operativo

Ejecuta esas decisiones con el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), a corto plazo, con presupuesto y calendario.

El error de Unai

«Bajar todos los precios» es una decisión **operativa** tomada sin la **estratégica** que debería precederla: ¿en qué parte del mercado compite La Despensa con la panadería-cafetería y en cuál no?

CLAVE

Bien ejecutado no es bien elegido. Una campaña puede cumplir calendario, presupuesto y publicaciones y fracasar porque la propuesta no responde a una necesidad. Comprueba primero a quién, frente a quién y con qué ventaja.

Los kits también son un servicio

La línea de kits vende también el servicio de preparar y entregar la comida. Un servicio tiene cuatro rasgos:

RASGO	QUÉ SIGNIFICA	EN LOS KITS DE LA DESPENSA
Intangibilidad	No se puede ver ni probar antes de comprar	La puntualidad de la entrega solo se conoce al recibirla
Inseparabilidad	Se produce mientras se presta	Efrén, el repartidor, entrega y el cliente recibe a la vez
Variabilidad	Su calidad depende de quién y cuándo	Un repartidor nuevo puede no encontrar la oficina
Caducidad	No se puede almacenar	Una franja de reparto vacía no se recupera

Por eso el marketing de servicios añade a las cuatro P tres variables: **personas** (Itxaso, responsable de kits, y Efrén, con su trato y su puntualidad), **procesos** (hora límite de pedido, lista de comprobación antes de cargar) y **evidencia física** (la caja isotérmica, la etiqueta con alérgenos, la factura).

CLAVE

Ruedalia, el taller de las prácticas, vende sobre todo servicios.

Estratégico frente a operativo

PREGUNTA	MARKETING ESTRATÉGICO	MARKETING OPERATIVO
Qué decide	Mercado, clientes, propuesta de valor, objetivos	Acciones de producto, precio, canal y comunicación
Horizonte	Uno a tres años	Semanas o meses
Con qué datos	Mercado, cuota, tendencia, recursos propios	Ventas de la acción, costes, calendario
Ejemplo en La Despensa	¿Seguimos compitiendo en bollería de mostrador o nos centramos en encargos y kits?	Precio del croissant en febrero; cartel del escaparate

CLAVE

Un cartel de precios impecable fracasa si los clientes que se van no compran por precio, sino por tener dónde sentarse a desayunar.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Actividad 2. «Dejar de competir en precio en la bollería de mostrador» es una decisión…

A Operativa: cambia un precio

B Estratégica: decide dónde competir

C Ni una ni otra: es una acción de comunicación

✔ Decide en qué parte del mercado compite La Despensa: es estratégica, como «dirigir los kits a oficinas del polígono». Imprimir etiquetas para el K03 (kit de comida de trabajo) o publicar tres mensajes el lunes son operativas.

¿De qué mercado hablamos?



Cuatro datos

Categoría (croissants, napolitanas y magdalenas, de cualquier productor), **territorio** (el barrio), **periodo** (año natural) y **unidad** (piezas al año, o euros). Si cambia uno, cambian todas las cifras.



Oferta y demanda

Demanda: lo que los clientes compran o comprarían; oferta: lo que las empresas venden o pueden producir. Mercado **actual** y **potencial**, siempre en la misma unidad y periodo.



Competidor directo

Ofrece lo mismo al mismo cliente: Cocinas Brañas frente al kit de comida de trabajo.



Sustituto y complemento

El **sustituto** resuelve la misma necesidad con otro producto (el plato preparado del supermercado); el **complemento** se compra junto al producto y sube con él (pan, bebida, reparto).

CLAVE

Las 100.000 piezas al año que estima la asociación de comerciantes no se comparan con «la cadena factura 300.000 €»: distinta unidad. Y un sustituto barato puede quitar más ventas que un competidor directo.

Mapa de oferta y demanda del kit de comida de trabajo

ACTOR	RELACIÓN CON EL KIT	TIPO DE DATO
Oficinas del barrio y del polígono	Demanda: comidas de trabajo y reuniones	Observado (consultas de enero)
Hogares con poco tiempo	Demanda: cenas y comidas sin cocinar	Supuesto (sin registro todavía)
Plataforma de kits a domicilio	Sustituto: recetas con ingredientes crudos	Observado (web pública)
Cocinas Brañas (catering local)	Competidor directo: menús para empresas del polígono	Estimación (comentario de clientes)
Plato preparado del supermercado	Sustituto: comida lista en tienda	Observado (visita, 13/01)
Cocinar en casa o llevar fiambrera	Sustituto: coste bajo, más tiempo	Supuesto
Pan, bebida y reparto	Complemento: se añaden al pedido	Observado (tiques)

Un **dato observado** tiene fuente y fecha; una **estimación**, un método explicable; un **supuesto** es una hipótesis aún sin comprobar. Ficticio, enero de 2027.

CLAVE

Sin la columna «tipo de dato», el mapa mezcla lo que sabes con lo que crees. Se revisa cada vez que llega un dato nuevo: un supuesto puede pasar a dato observado.

La bollería de la calle comercial

La oferta se compara en lo que el cliente valora, no solo en precio. Enero de 2027:

OFERENTE	QUÉ OFRECE EN BOLLERÍA	FRENTE A LA DESPENSA	TIPO DE DATO
Supermercado de cadena	Bollería envasada y horneada en tienda	Horario amplio, precio bajo	Observado (visita, 13/01)
Panadería-cafetería de cadena	Bollería con mesas para desayunar	Sitio para sentarse; precio anunciado más bajo	Supuesto (anuncio y rumor)
Panadería artesana	Magdalenas y pan	Producto parecido, sin encargos	Observado

La panadería-cafetería compite sobre todo en el **desayuno en el local**, que La Despensa no ofrece: puede que no se lleve a todos los clientes del mostrador, sino a los que buscan sentarse. Es una hipótesis que febrero permitirá comprobar.

CLAVE

En tu sector. Comercio de alimentación: el sustituto más fuerte suele ser el supermercado. Servicios (Ruedalia): que el cliente repare él mismo su bicicleta. Hostelería: la comida a domicilio compite con el menú del día del bar más cercano.

Dos cifras y dos denominadores

Cuota = ventas propias ÷ ventas del mercado × 100

Cuota 2025	10.000 ÷ 80.000 × 100	**12,5 %**
Cuota 2026	12.000 ÷ 100.000 × 100	**12 %**
Crecimiento de las ventas	(12.000 − 10.000) ÷ 10.000 × 100	**+20 %**
Crecimiento del mercado	(100.000 − 80.000) ÷ 80.000 × 100	**+25 %**

Piezas de bollería al año: ventas, hoja de ventas de Adrián; mercado del barrio, estimación de la asociación de comerciantes. Comprobación: 12,5 × 1,20 ÷ 1,25 = 12 %. La cuota baja **0,5 puntos porcentuales** porque el mercado creció más (la cadena de supermercados abrió su sección de bollería en 2026).

CLAVE

Cuota en **unidades** (piezas) o en **valor** (euros, todo con IVA o todo sin IVA).

1.3 · TABLA 1

Ventas de bollería por línea y cliente

Piezas al año. Adrián separa dos líneas y dos tipos de cliente: mostrador y encargos (cafeterías y celebraciones).

LÍNEA · CLIENTE	2025	2026	VARIACIÓN
Croissants y napolitanas · mostrador	4.800	5.400	12,50 %
Croissants y napolitanas · encargos	1.200	1.800	50,00 %
Magdalenas · mostrador	3.600	4.200	16,67 %
Magdalenas · encargos	400	600	50,00 %
Total	**10.000**	**12.000**	**20,00 %**

Las dos líneas crecen un 20 %. **Mostrador**: 8.400 → 9.600 (+14,29 %). **Encargos**: 1.600 → 2.400 (+50 %; el 20 % de las ventas). En la hoja de cálculo, fila de control =SUMA(B7:B10)=B2: VERDADERO si cuadra.

CLAVE

Porcentajes y puntos porcentuales. De 12,5 % a 12 % hay −0,5 p. p., que en términos relativos es un −4 %. El mostrador, donde competirá la panadería-cafetería, es lo que menos crece.

De la lista de adjetivos al diagnóstico con evidencias

AFIRMACIÓN VAGA	EVIDENCIA	CONSECUENCIA PARA LA DECISIÓN
«Tenemos buena calidad»	Encargos de cafeterías +50 % en 2026 (hoja de ventas)	Proteger y ampliar encargos, no solo el mostrador
«La cadena nos va a hundir»	Abre el 01/02 a 150 m (Saturnino; cartel del local)	Medir el mostrador en febrero antes de cambiar precios
«El mercado está muy mal»	El mercado creció un 25 % en 2026 (asociación)	Hay demanda: el problema es la cuota, no el mercado
«Somos caros»	Sin dato de precios de la competencia	Por comprobar: Adrián anotará precios el 01/02

Factores **internos**: recursos y capacidades que la empresa controla (obrador, experiencia de Olvido, la panadera, capacidad de Itxaso, precios, web). **Externos**: cambios del entorno a los que responde (la panadería-cafetería, el mercado, la normativa).

CLAVE

La última fila no es un error: un diagnóstico honesto dice también **qué no se sabe** y quién lo comprobará.

El DAFO de la bollería de La Despensa

EXTERNOS · INTERNOS

Debilidades

Mostrador +14,29 %, por debajo del mercado; cuota −0,5 p. p.; sin precios de la competencia registrados

Interno · negativo

Fortalezas

Obrador propio; encargos +50 % y 20 % de las ventas

Interno · positivo

Amenazas

Panadería-cafetería a 150 m desde el 01/02

Externo · negativo

Oportunidades

Mercado +25 %; oficinas: desayunos de reunión (hipótesis)

Externo · positivo

FACTORES NEGATIVOS · FACTORES POSITIVOS

CLAVE

Detrás va una **tabla de apoyo** con indicadores calculados: «el mostrador crece por debajo del mercado» significa 14,29 % frente a 25 %.

Bajar precios tiene límites



Vender con pérdida está prohibido, salvo perecederos próximos a su inutilización: hay pérdida si el precio es inferior al de adquisición según factura o, si lo fabrica el comerciante, al coste efectivo de producción, más impuestos indirectos.

Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, art. 14 · Ley 12/2013, de la cadena alimentaria, art. 12 ter · Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia, art. 1.1.a · Consulta: 28/10/2026 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Quien vende al consumidor: en alimentación no puede bajar del precio real de adquisición, salvo perecederos próximos a su fecha y avisando (Ley 12/2013, art. 12 ter).

NO OBLIGA A…

…a no bajar nunca un precio: la bajada respeta el coste efectivo de producción más impuestos indirectos. Lo que nunca cabe es acordar precios con la competencia (Ley 15/2007, art. 1.1.a).

CLAVE

Toda bajada de La Despensa respeta el coste efectivo de producción más impuestos indirectos y no se pacta con la competencia.

Informe de oportunidad LD-P01 v1 (extracto)

Cinco preguntas: oportunidad o riesgo, tamaño, acceso, riesgo y siguiente comprobación.
Ficticio, 22/01/2027.

APARTADO	CONTENIDO
Mercado	Bollería de cualquier productor, barrio, piezas al año; 2025 y 2026
Tamaño y cuota	Mercado 100.000 piezas (+25 %); La Despensa 12.000 (+20 %); cuota 12 % (−0,5 p. p.)
Riesgo	Panadería-cafetería a 150 m desde el 01/02; afecta sobre todo al mostrador (80 % de las ventas)
Oportunidad	Encargos +50 %; oficinas del barrio y del polígono
Recomendación	No bajar todos los precios; vigilar el mostrador; reforzar encargos
Siguiente comprobación	Ventas diarias del mostrador del 01/02 al 26/02 y precios de la competencia (Adrián)
Fuentes, versión y responsable	Hoja de ventas; asociación (diciembre de 2026); v1, 22/01/2027; decide Nora

CLAVE
Un informe no termina con «hay que actuar»: termina con qué hacer, por qué, hasta dónde llega el dato y qué se comprobará después.

Recomendar sin ocultar la incertidumbre

🎯

Oportunidad y riesgo

Oportunidad: necesidad que la empresa puede atender mejor que otros, con tamaño y acceso suficientes. **Riesgo**: cambio que puede reducir ventas o margen.

🔀

Recomendación condicionada

Dice qué hacer **y qué la cambiaría**: «No bajar todos los precios; si en febrero el mostrador cae más de un 10 % frente a la media mensual de 2026 (9.600 ÷ 12 = 800 piezas), revisar el precio de los croissants».

📉

Escenario de riesgo

Si la panadería-cafetería se llevara el 10 % del mostrador de 2026: 9.600 × 0,10 = **960 piezas**; venta 11.040 (−8 %); cuota 11,04 %. No es una previsión.

🔗

Trazabilidad

Cada cifra se sigue hasta su fuente: hoja adjunta, dato con fecha y origen, fórmula visible y versión (v1, v2…). «De dónde sale el 12 %» se responde con una celda.

CLAVE

Bajar todos los precios restaría margen también a los **encargos**, que no compiten con la panadería-cafetería.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

¿Gana o pierde mercado la bollería de La Despensa?



El equipo de análisis, con Adrián

Del 14 al 22 de enero de 2027: ¿justifica la apertura bajar todos los precios de la bollería? Caso ficticio.

1. **La decisión, los datos y el alcance.** Bollería de cualquier productor, barrio, piezas al año, 2025 frente a 2026. Ventas: 10.000 y 12.000 (hoja de ventas); mercado: 80.000 y 100.000 (estimación de la asociación, hasta diciembre de 2026).

2. **El cálculo.** Cuotas 12,5 % y 12 %; variación 12 − 12,5 = −0,5 p. p.; ventas +20 %; mercado +25 %. Misma unidad, mismo territorio, periodos comparables.

3. **Comprobar e interpretar.** 12,5 × 1,20 ÷ 1,25 = 12 %. Crece y pierde cuota; el mostrador (+14,29 %) es lo más expuesto y los encargos (+50 %), lo más dinámico. No dice cuántos clientes quitará la panadería ni que el precio sea la causa.

4. **Recomendación condicionada.** No bajar todos los precios; vigilar el mostrador día a día del 1 al 26 de febrero y los precios de la competencia, reforzar los encargos y volver a decidir si el mostrador cae más de un 10 % frente a la media mensual de 2026 (800 piezas).

✔ Cuota en unidades del **12 %** en 2026 (12,5 % en 2025; **−0,5 p. p.**); ventas +20 % frente a mercado +25 %.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Actividad 15. Si la panadería-cafetería se llevara el **20 %** de las ventas de mostrador de 2026, ¿cuál sería la cuota de La Despensa con el mercado de 2026?

A 11,04 %

B 10,08 %

C 9,60 %

✔ 9.600 × 0,20 = 1.920 piezas; 12.000 − 1.920 = 10.080 (−16 %); 10.080 ÷ 100.000 = 10,08 %. El 11,04 % es el escenario del 10 % del libro.

OJO PROFESIONAL

La nota de diagnóstico de Unai

Preparada el lunes 18/01/2027 para la reunión con Nora. Contiene cinco errores: aquí están, con su corrección.

N.º	TEXTO DE LA NOTA	QUÉ FALLA Y CÓMO QUEDA
3	Mercado: «el de la zona, según lo que se comenta en la asociación»	Sin categoría, fecha ni fuente: bollería de cualquier productor, barrio, 2026; estimación de la asociación
4	Tamaño: 250.000 € al año	Euros frente a ventas en piezas: 100.000 piezas
5	Cuota propia: 20 %	El 20 % es el crecimiento: cuota 12 % (12.000 ÷ 100.000)
6	«La cuota ha subido 20 puntos»	Confunde % y p. p., y la cuota baja: −0,5 p. p.
8	«Obliga a reducir todos los precios»	Sin evidencia: recomendación condicionada y siguiente comprobación

CLAVE

Las filas 1 (autor y fecha), 2 (12.000 piezas, hoja de ventas) y 7 (apertura el lunes 01/02 a unos 150 m) están bien.

Informe de oportunidad P01_v1

Elige tu empresa simulada: un comercio, un servicio o una pequeña marca de tu entorno que puedas observar.

1 → 2 → 3 → 4

Delimita

El mercado con sus cuatro datos: categoría, territorio, periodo y unidad.

Calcula

Cuota y crecimiento con sus denominadores, con los datos supuestos marcados como tales.

Diagnostica

Factores internos y externos con una evidencia y una consecuencia por línea.

Recomienda

Una recomendación condicionada y la siguiente comprobación.

CLAVE

Evidencia: hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, y fuente y fecha de cada dato. **Responsable y revisión**: quién lo prepara, quién lo revisa y cuándo vuelves a mirar el dato clave.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Unai

Unai pegó en un asistente de IA las ventas de 2025 y 2026 (10.000 y 12.000 piezas) y el mercado de 2026 (100.000). Pulsa cada tarjeta.

«Las ventas propias han crecido un 20 %»

REALIDAD

(12.000 − 10.000) ÷ 10.000 × 100 = 20 %. Es lo único que la IA calcula bien.

«La cuota ha aumentado 20 puntos»

BULO

Crecimiento (%) y cuota (p. p.) tienen bases distintas. Falta el mercado de 2025, que la IA no tenía: con 80.000, la cuota baja de 12,5 % a 12 %, −0,5 p. p.

«Cuota = 12.000 ÷ 10.000 = 120 %»

BULO

Denominador equivocado: 1,2 es un índice de crecimiento. La cuota se calcula sobre el mercado: 12.000 ÷ 100.000 = 12 %.

«Lo más seguro es bajar todos los precios»

BULO

Conclusión sin evidencia sobre el efecto de la apertura y con límite legal: quien vende alimentos al consumidor no puede bajar del precio real de adquisición (Ley 12/2013, art. 12 ter).

REPASO

Ideas clave

- Primero el marketing estratégico (dónde competir y con qué propuesta); después el operativo (producto, precio, distribución y comunicación). «Bajar todos los precios» es operativo sin estrategia.
- Un servicio es intangible, inseparable, variable y caduco: por eso se añaden personas, procesos y evidencia física.
- Un mercado se delimita con categoría, territorio, periodo y unidad; oferta y demanda, en la misma unidad.
- Competidor directo, sustituto y complemento no son lo mismo: un sustituto barato puede quitar más ventas que un competidor.
- Cuota = ventas propias ÷ ventas del mercado × 100: 12,5 % en 2025 y 12 % en 2026.
- Ventas +20 % y mercado +25 %: La Despensa crece y pierde cuota, −0,5 p. p. (12,5 × 1,20 ÷ 1,25 = 12).
- El crecimiento se da en %; la diferencia entre cuotas, en puntos porcentuales.
- Mostrador +14,29 % y encargos +50 %: el total (+20 %) esconde dónde está el riesgo.
- Diagnóstico con evidencia y consecuencia; informe con recomendación condicionada, límites y siguiente comprobación.



¡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**