Opositando

Procesos Comerciales

Volumen práctico

31 de octubre de 2026

Síguenos en Instagram y entérate de nuestras últimas actualizaciones:

opositando.shop

Índice

1. Bloque 1: Diagnóstico de mercados, comportamiento del consumidor y formulación de estrategias de marketing . . . 1
   - 1.1 Ejercicio 1 . . . 1
   - 1.2 Ejercicio 2 . . . 10
   - 1.3 Ejercicio 3 . . . 15
   - 1.4 Ejercicio 4 . . . 20
   - 1.5 Ejercicio 5 . . . 25
   - 1.6 Ejercicio 6 . . . 34
   - 1.7 Ejercicio 7 . . . 39
   - 1.8 Ejercicio 8 . . . 46
   - 1.9 Ejercicio 9 . . . 55
   - 1.10 Ejercicio 10 . . . 65
2. Bloque 2: Diseño, organización y dinamización del punto de venta mediante merchandising . . . 69
   - 2.1 Ejercicio 11 . . . 69
   - 2.2 Ejercicio 12 . . . 76
   - 2.3 Ejercicio 13 . . . 85
   - 2.4 Ejercicio 14 . . . 88
   - 2.5 Ejercicio 15 . . . 95
   - 2.6 Ejercicio 16 . . . 103
   - 2.7 Ejercicio 17 . . . 109
   - 2.8 Ejercicio 18 . . . 116
   - 2.9 Ejercicio 19 . . . 124
   - 2.10 Ejercicio 20 . . . 129
3. Bloque 3: Aplicación de la normativa mercantil, fiscal, aduanera e internacional en operaciones comerciales . . . 136
   - 3.1 Ejercicio 21 . . . 136
   - 3.2 Ejercicio 22 . . . 145
   - 3.3 Ejercicio 23 . . . 149
   - 3.4 Ejercicio 24 . . . 156
   - 3.5 Ejercicio 25 . . . 164
   - 3.6 Ejercicio 26 . . . 169
   - 3.7 Ejercicio 27 . . . 174
   - 3.8 Ejercicio 28 . . . 182
   - 3.9 Ejercicio 29 . . . 188

3.10 Ejercicio 30 . . . 194
4. Bloque 4: Planificación, contratación y gestión documental de operaciones de transporte nacional e internacional . . . 204
4.1 Ejercicio 31 . . . 204
4.2 Ejercicio 32 . . . 208
4.3 Ejercicio 33 . . . 214
4.4 Ejercicio 34 . . . 222
4.5 Ejercicio 35 . . . 225
4.6 Ejercicio 36 . . . 233
4.7 Ejercicio 37 . . . 242
4.8 Ejercicio 38 . . . 248
4.9 Ejercicio 39 . . . 254
4.10 Ejercicio 40 . . . 264
5. Bloque 5: Cálculo de costes, tarifas, rentabilidad e indicadores de rendimiento y servicio comercial-logístico . . . 268
5.1 Ejercicio 41 . . . 268
5.2 Ejercicio 42 . . . 273
5.3 Ejercicio 43 . . . 281
5.4 Ejercicio 44 . . . 285
5.5 Ejercicio 45 . . . 293
5.6 Ejercicio 46 . . . 302
5.7 Ejercicio 47 . . . 305
5.8 Ejercicio 48 . . . 310
5.9 Ejercicio 49 . . . 318
5.10 Ejercicio 50 . . . 322
6. Bloque 6: Diseño y gestión operativa de almacenes, plataformas logísticas y manipulación de mercancías . . . 330
6.1 Ejercicio 51 . . . 330
6.2 Ejercicio 52 . . . 341
6.3 Ejercicio 53 . . . 345
6.4 Ejercicio 54 . . . 351
6.5 Ejercicio 55 . . . 361
6.6 Ejercicio 56 . . . 365
6.7 Ejercicio 57 . . . 372
6.8 Ejercicio 58 . . . 380
6.9 Ejercicio 59 . . . 386
6.10 Ejercicio 60 . . . 393
7. Bloque 7: Resolución de problemas de optimización de distribución, transporte y gestión de stocks . . . 403
7.1 Ejercicio 61 . . . 403
7.2 Ejercicio 62 . . . 408
7.3 Ejercicio 63 . . . 413
7.4 Ejercicio 64 . . . 422

7.5 Ejercicio 65 . . . 427
7.6 Ejercicio 66 . . . 436
7.7 Ejercicio 67 . . . 445
7.8 Ejercicio 68 . . . 448
7.9 Ejercicio 69 . . . 455
7.10 Ejercicio 70 . . . 463
8. Bloque 8: Gestión de la atención al consumidor, resolución de incidencias y tratamiento documental . . . 468
8.1 Ejercicio 71 . . . 468
8.2 Ejercicio 72 . . . 474
8.3 Ejercicio 73 . . . 484
8.4 Ejercicio 74 . . . 487
8.5 Ejercicio 75 . . . 495
8.6 Ejercicio 76 . . . 504
8.7 Ejercicio 77 . . . 508
8.8 Ejercicio 78 . . . 515
8.9 Ejercicio 79 . . . 523
8.10 Ejercicio 80 . . . 532
9. Bloque 9: Configuración, administración y protección de sistemas informáticos y redes . . . 539
9.1 Ejercicio 81 . . . 539
9.2 Ejercicio 82 . . . 546
9.3 Ejercicio 83 . . . 551
9.4 Ejercicio 84 . . . 560
9.5 Ejercicio 85 . . . 569
9.6 Ejercicio 86 . . . 573
9.7 Ejercicio 87 . . . 582
9.8 Ejercicio 88 . . . 589
9.9 Ejercicio 89 . . . 592
9.10 Ejercicio 90 . . . 597
10. Bloque 10: Elaboración, gestión e integración de documentos, datos y presentaciones con aplicaciones ofimáticas . . . 605
10.1 Ejercicio 91 . . . 605
10.2 Ejercicio 92 . . . 612
10.3 Ejercicio 93 . . . 617
10.4 Ejercicio 94 . . . 627
10.5 Ejercicio 95 . . . 631
10.6 Ejercicio 96 . . . 635
10.7 Ejercicio 97 . . . 646
10.8 Ejercicio 98 . . . 649
10.9 Ejercicio 99 . . . 657
10.10 Ejercicio 100 . . . 666

1. Bloque 1: Diagnóstico de mercados, comportamiento del consumidor y formulación de estrategias de marketing

1.1 Ejercicio 1

Una empresa local de cosmética natural vende en tienda física y por internet, pero desea entrar en mercados europeos sin perder su posicionamiento sostenible ni competir exclusivamente por precio.

- Construye una propuesta de segmentación, público objetivo y posicionamiento que permita orientar la expansión.
- Formula una estrategia comercial coherente con ese posicionamiento, considerando canal, producto, precio, comunicación y riesgos de internacionalización.

Solución

Paso 1: Identificación y estrategia

El supuesto plantea una decisión de **marketing estratégico e internacionalización**. La empresa no busca simplemente vender más fuera de España: quiere acceder a mercados europeos manteniendo dos rasgos que condicionan todas las decisiones posteriores: su carácter de **cosmética natural** y su **posicionamiento sostenible**, evitando competir exclusivamente mediante precios bajos.

Por tanto, se pide construir, en primer lugar, una propuesta de **segmentación, selección de público objetivo y posicionamiento**, es decir, responder a tres preguntas encadenadas: qué grupos de consumidores existen y son relevantes, cuáles atenderá prioritariamente la empresa y qué idea diferencial pretende ocupar en la mente de dichos consumidores. En segundo lugar, se exige traducir esa orientación estratégica en una política comercial operativa, integrando las decisiones sobre canal, producto, precio y comunicación, además de prever los riesgos específicos de operar en mercados internacionales.

Los contenidos principalmente implicados son los relativos a investigación de mercados, comportamiento del consumidor, marketing estratégico y operativo, comercio internacional, canales de distribución, logística, normativa de consumo y gestión de riesgos. El examen valora especialmente la **coherencia interna**: el segmento elegido, la promesa de posicionamiento y cada variable del marketing mix deben reforzarse entre sí. Sería contradictorio, por ejemplo, afirmar que la marca es sostenible y premium, pero distribuirla indiscriminadamente en canales de descuento o aplicar una comunicación basada solo en ofertas agresivas.

La estrategia de resolución será la siguiente: partir de una investigación previa para reducir la incertidumbre; segmentar combinando variables geográficas, sociodemográficas, psicográficas y conductuales; evaluar los segmentos con criterios de atractivo y accesibilidad; definir un público objetivo prioritario; formular un posicionamiento verificable y diferencial; y, finalmente, desa-

rrollar una estrategia comercial internacional gradual y multicanal, con medidas de control de riesgos.

Paso 2: Resolución razonada

Diagnóstico inicial y obtención de información

Antes de elegir países o clientes, la empresa debe realizar una **investigación de mercados internacional**. No conviene asumir que los consumidores europeos se comportan de modo homogéneo por pertenecer al mercado único. Existen diferencias en renta disponible, hábitos de compra de cosmética, sensibilidad ambiental, importancia de las farmacias o perfumerías, confianza en el comercio electrónico, idiomas, preferencias estéticas y regulación aplicable.

La investigación debería combinar fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias permitirían analizar tamaño y crecimiento de la categoría de cosmética natural, nivel de gasto por habitante, penetración del comercio electrónico, competidores, estructura de distribución, requisitos normativos y tendencias de consumo en cada país. Son útiles las estadísticas europeas, informes sectoriales, datos de asociaciones de cosmética, plataformas de comercio electrónico, observatorios de consumo y publicaciones de distribuidores especializados.

Posteriormente, sería conveniente obtener información primaria mediante encuestas digitales, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, análisis de reseñas en línea y pruebas de concepto. Estas técnicas permitirían conocer qué entiende cada mercado por cosmética natural, qué certificados generan confianza, qué objeciones impiden la compra, qué formatos se prefieren y cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por atributos sostenibles verificables.

La selección de mercados puede apoyarse en una matriz de evaluación, aunque en el examen no se proporcionan datos numéricos para calcularla. Los criterios deben ser explícitos: potencial de demanda, afinidad con la propuesta sostenible, poder adquisitivo, competencia, facilidad logística, barreras regulatorias, coste de entrada, seguridad de cobro y accesibilidad mediante canales digitales o distribuidores. Inicialmente serían especialmente atractivos mercados europeos maduros con elevada conciencia ambiental, poder adquisitivo suficiente y desarrollo del comercio electrónico, como Alemania, Francia, Países Bajos, Bélgica, países nórdicos o Austria. La empresa debería priorizar uno o dos mercados piloto, no una entrada simultánea y dispersa en toda Europa.

Segmentación del mercado

La **segmentación** consiste en dividir el mercado total en grupos de consumidores relativamente homogéneos en sus necesidades, comportamientos o respuestas ante una oferta comercial. Para ser útil, un segmento debe ser identificable, medible, suficientemente amplio o rentable, accesible mediante acciones comerciales y susceptible de recibir una propuesta diferenciada.

En este caso no basta una segmentación basada únicamente en edad o sexo. La cosmética natural se compra, sobre todo, por motivaciones, valores, necesidades de cuidado y comportamientos de compra. La propuesta puede construirse combinando los siguientes criterios.

- **Geográficos:** priorización de áreas urbanas y metropolitanas de países europeos con alta conciencia ambiental, buena infraestructura logística y elevada penetración digital. También puede considerarse el clima, pues condiciona necesidades de hidratación, protección o cuidado de la piel.
- **Sociodemográficos y económicos:** personas adultas, principalmente entre 25 y 45 años, con renta media o media-alta y capacidad para aceptar un precio superior al de la cosmética masiva. No debe excluirse al consumidor masculino ni a franjas de edad mayores si la línea de producto responde a sus necesidades; la edad es un indicador, no la verdadera causa de compra.
- **Psicográficos:** consumidores preocupados por su salud, bienestar, composición de los productos, impacto ambiental, origen de los ingredientes y prácticas empresariales. Valoran el consumo responsable, la autenticidad, la transparencia y la coherencia entre sus valores personales y las marcas que compran.
- **Conductuales:** compradores que consultan ingredientes y certificaciones, comparan opiniones en internet, adquieren cosmética por comercio electrónico o en establecimientos especializados, muestran fidelidad cuando confían en una marca y aceptan pagar más por eficacia, seguridad y sostenibilidad demostrables. También interesa distinguir entre clientes que buscan productos básicos de uso recurrente y quienes buscan rutinas completas, regalos o productos de tratamiento específico.

De esta segmentación se derivan varios grupos potenciales. Un primer grupo sería el de consumidores ecológicamente comprometidos, muy informados y exigentes con certificaciones e impacto ambiental. Un segundo grupo estaría formado por consumidores de bienestar y autocuidado, interesados en fórmulas suaves, ingredientes de origen natural y experiencia sensorial, aunque no necesariamente activistas ambientales. Un tercer grupo podría incluir consumidores sensibles a problemas dermatológicos o que desean evitar determinados ingredientes, siempre que la empresa no formule alegaciones sanitarias no autorizadas. Finalmente, existiría un segmento de compradores guiados sobre todo por precio y promociones.

El último segmento no debe ser prioritario. Aunque pueda aportar volumen, es muy sensible al precio, presenta menor fidelidad y presionaría los márgenes, lo que contradice la condición del enunciado de no competir exclusivamente por precio.

Elección del público objetivo

La empresa debe adoptar una estrategia de **marketing concentrado o diferenciado de alcance limitado**, focalizándose primero en un segmento bien definido en uno o dos países piloto. Para una empresa local, esta alternativa es más realista que intentar atender a todos los consumidores europeos con la misma intensidad y con recursos limitados.

El público objetivo principal se define así: consumidores urbanos europeos, principalmente adultos de 25 a 45 años, con renta media o media-alta, compradores digitales o de tiendas especializadas, que buscan cosmética eficaz de origen natural y valoran una sostenibilidad demostrable mediante ingredientes responsables, envases de menor impacto, transparencia y producción ética.

Como público secundario pueden considerarse consumidores interesados en el autocuidado y bienestar que aún no son expertos en sostenibilidad, pero que pueden ser atraídos por una combinación de eficacia, sensorialidad y credenciales ambientales comprensibles. Este grupo permite ampliar mercado sin diluir la identidad de la marca.

La elección se justifica por cuatro razones. En primer lugar, existe una necesidad clara no cubierta completamente por la cosmética convencional: conciliar eficacia, experiencia de uso y menor impacto ambiental. En segundo lugar, estos consumidores aceptan una prima de precio si perciben valor y confianza. En tercer lugar, son accesibles mediante comercio electrónico, redes sociales, creadores de contenido especializados y distribuidores selectivos. Por último, su perfil es coherente con las capacidades de una empresa pequeña o mediana que no puede competir en costes ni en cobertura con las grandes multinacionales.

Posicionamiento de la marca

El **posicionamiento** es el lugar diferencial que una marca pretende ocupar en la mente del público objetivo respecto de las alternativas competidoras. No es un eslogan aislado: debe ser una promesa relevante para el cliente, creíble para la empresa, diferenciada frente a la competencia y sostenible en el tiempo.

Una formulación adecuada sería la siguiente: la empresa se posicionará como una marca europea de cosmética natural eficaz y sensorial, elaborada con criterios de transparencia y sostenibilidad verificable, dirigida a consumidores que desean cuidar su piel sin renunciar a valores ambientales y éticos.

Esta propuesta contiene varios elementos. La eficacia evita que la marca sea percibida como un producto meramente ecológico pero de resultados inciertos. La referencia a la sensorialidad incorpora texturas, aromas y experiencia de uso, fundamentales en cosmética. La transparencia y la sostenibilidad verificable impiden caer en afirmaciones genéricas de tipo "verde". Finalmente, el enfoque ético y europeo aporta proximidad, trazabilidad y confianza, sin hacer afirmaciones que no puedan probarse.

La empresa debe concretar los atributos que respaldan su promesa: listado claro de ingredientes, trazabilidad de materias primas, criterios de abastecimiento responsable, envases reciclables o reutilizables cuando sea técnicamente viable, reducción de embalaje innecesario, política de pruebas no animales conforme a la normativa aplicable y certificaciones solventes cuando proceda. La sostenibilidad debe estar acreditada; de lo contrario, el principal riesgo reputacional será ser acusada de **greenwashing**, es decir, de utilizar alegaciones ambientales ambiguas, exageradas o no demostrables.

Estrategia de canal

La entrada recomendada es gradual y combina un **canal directo digital** con una **distribución física selectiva**. El canal directo consiste en una tienda en línea propia adaptada a cada mercado: idioma local, información legal, moneda cuando resulte pertinente, medios de pago habituales, política de entregas y devoluciones clara, atención al cliente multilingüe y contenidos

adecuados a la cultura local. Este canal permite controlar la imagen de marca, la relación con el cliente, los datos de comportamiento y el margen comercial.

No obstante, operar solo mediante comercio electrónico puede dificultar la prueba del producto y la construcción de confianza. Por ello conviene complementar el canal directo con distribuidores especializados, concept stores sostenibles, perfumerías selectivas, parafarmacias o establecimientos de bienestar alineados con la marca. La selección debe ser cuidadosa: el distribuidor ha de respetar la presentación, el asesoramiento, los precios recomendados y los valores de sostenibilidad.

Puede utilizarse un marketplace especializado como canal complementario para generar notoriedad y captar demanda, pero no debe convertirse en el único eje de la expansión. Una presencia indiscriminada en marketplaces generalistas puede facilitar las comparaciones de precio, erosionar el posicionamiento y reducir el control sobre la experiencia de marca. Si se emplean, han de seleccionarse por afinidad con el segmento y con una política clara de precios y contenidos.

Desde el punto de vista de la forma de entrada, la empresa puede empezar vendiendo directamente desde España en la Unión Europea, apoyándose en operadores logísticos con experiencia transfronteriza. Cuando el volumen aumente, podrá valorar acuerdos de distribución exclusiva o selectiva por territorio y, posteriormente, almacenamiento descentralizado para reducir plazos y costes. La decisión debe respetar las obligaciones fiscales, de consumo, de protección de datos, de seguridad de producto y de gestión de envases de cada mercado.

Política de producto

La política de producto debe conservar un núcleo común de marca y permitir una adaptación limitada. Conviene comenzar con un surtido corto, rentable y fácil de explicar: productos emblemáticos, de uso frecuente, con buena rotación y valor diferencial claro. Un lanzamiento excesivamente amplio incrementaría inventario, complejidad logística y coste de adaptación regulatoria.

La adaptación incluye el etiquetado en las lenguas exigidas por los mercados de destino, la correcta relación de ingredientes conforme a la nomenclatura aplicable, advertencias de uso, responsable del producto cuando corresponda, número de lote, contenido nominal, fecha de duración mínima o plazo tras apertura y alegaciones justificadas. La comercialización de cosméticos en la Unión Europea exige cumplir el Reglamento europeo de productos cosméticos, incluida la evaluación de seguridad, el expediente de información del producto y la notificación correspondiente antes de su puesta en el mercado.

Además de la conformidad legal, la empresa debe asegurar que el producto responde a expectativas locales. Puede ser necesario adaptar aromas, formatos, rutinas de cuidado, nivel de hidratación o presentación de los envases. La adaptación no debe destruir la identidad de marca: se trata de ajustar los elementos funcionales o culturales, manteniendo la fórmula de valor basada en naturalidad, eficacia, diseño y sostenibilidad.

El envase merece atención especial. Debe proteger adecuadamente el producto, facilitar su uso y transporte, comunicar información de forma legible y minimizar impactos. La sostenibilidad

no equivale automáticamente a utilizar cualquier material reciclable; debe analizarse el ciclo de vida, la seguridad, la conservación de la fórmula, el peso transportado y la posibilidad real de reciclaje en el país de destino.

Política de precios

La empresa debe aplicar una estrategia de **precio basado en valor**, no una estrategia de bajo precio. El precio debe reflejar los beneficios percibidos: calidad de las formulaciones, eficacia, ingredientes, experiencia de uso, diseño, servicio, trazabilidad y sostenibilidad acreditada. Un precio demasiado bajo podría incluso ser incoherente con la promesa de calidad y dificultar la financiación de materias primas, envases y procesos responsables.

Para determinar el precio internacional se parte del coste total y se contrasta con el valor percibido y los precios de referencia de competidores comparables. De forma simplificada, el coste unitario internacional puede expresarse como:

$$C_u = C_p + C_e + C_l + C_a + C_c$$

Donde C_u es el coste unitario internacional, C_p el coste de producción, C_e el coste de envase y embalaje, C_l el coste logístico, C_a los costes de adaptación y cumplimiento, y C_c los costes comerciales imputables, como comisiones, promoción o atención al cliente.

Si la empresa desea obtener un margen sobre ventas objetivo m, el precio mínimo orientativo antes de impuestos indirectos puede calcularse como:

$$P = \frac{C_u}{1 - m}$$

Por ejemplo, si el coste unitario internacional fuera 18 euros y el margen objetivo sobre ventas fuera $0,40$, el precio orientativo sería:

$$P = \frac{18}{1 - 0,40} = \frac{18}{0,60} = 30$$

El resultado no debe aplicarse mecánicamente. Después se compara con el precio aceptable para el segmento y con el posicionamiento de marcas equivalentes. Si el precio resultante no es competitivo, la solución no tiene por qué ser rebajarlo: pueden revisarse el surtido, costes logísticos, tamaño de formato, canal, eficiencia operativa o propuesta de valor.

La política debe mantener coherencia entre canales y países. Puede haber diferencias derivadas de IVA, costes logísticos, moneda, distribución o requisitos locales, pero deben estar justificadas. Es esencial evitar descuentos continuos, cupones indiscriminados y guerras de precios. Son más adecuadas promociones que incrementen el valor percibido, como tamaños de prueba, kits de rutina, programas de reposición, regalos sostenibles de utilidad o ventajas por devolución de envases, siempre que sean viables.

Comunicación y construcción de marca

La comunicación debe educar, demostrar y generar confianza. Dado que el público objetivo analiza ingredientes y cuestiona las alegaciones ambientales, la comunicación no puede limitarse a imágenes de naturaleza o mensajes vagos. Debe explicar de manera comprensible qué ingredientes se usan, por qué se seleccionan, qué certificaciones existen, cómo se reduce el impacto del envase y cuáles son los límites o retos pendientes de la empresa.

La estrategia combinará medios propios, ganados y pagados. La web y el comercio electrónico actuarán como núcleo informativo, con fichas de producto completas, preguntas frecuentes, consejos de uso, información de ingredientes, política de sostenibilidad y testimonios verificados. Las redes sociales deben priorizar contenido útil, demostraciones, educación cosmética y diálogo con la comunidad, no solo promociones. La colaboración con profesionales, expertos o creadores de contenido afines debe basarse en credibilidad, transparencia sobre la relación comercial y adecuación al público local.

En el canal físico son relevantes los expositores coherentes con la identidad visual, materiales de punto de venta sobrios, muestras controladas y formación de los vendedores. El personal debe saber explicar los beneficios del producto sin realizar alegaciones médicas o terapéuticas no autorizadas.

La adaptación cultural también es indispensable. La marca debe conservar su esencia, pero traducir no solo el idioma, sino los mensajes, referencias visuales, tono y argumentos de compra. Una comunicación eficaz en un país puede resultar irrelevante o poco creíble en otro.

Riesgos de internacionalización y medidas de control

La expansión europea ofrece oportunidades, pero introduce riesgos que han de identificarse y gestionarse. El primero es el **riesgo regulatorio**: incumplir requisitos de seguridad, etiquetado, ingredientes, alegaciones, envases, IVA, consumo o protección de datos puede impedir la venta y ocasionar sanciones. La respuesta es realizar una auditoría de cumplimiento antes del lanzamiento y mantener asesoramiento especializado.

El segundo es el riesgo de **dilución de marca**. Una distribución excesiva, precios incoherentes, promociones agresivas o asociación con establecimientos incompatibles pueden destruir el posicionamiento sostenible y selectivo. Debe aplicarse una política de distribución y precios consistente, con criterios de selección de socios y seguimiento del uso de la marca.

El tercer riesgo es el **greenwashing** o pérdida de credibilidad ambiental. Para reducirlo, cada alegación debe ser específica, verificable y proporcional. La empresa debe evitar expresiones absolutas como “cero impacto” o “totalmente ecológico” si no dispone de evidencia sólida.

El cuarto riesgo es logístico: retrasos, costes de transporte, daños, devoluciones, roturas de stock y una huella ambiental elevada por entregas mal planificadas. Se debe seleccionar un operador fiable, definir niveles de servicio, controlar trazabilidad, utilizar embalajes adecuados y establecer una política de devoluciones eficiente. La sostenibilidad de la distribución debe formar parte de la propuesta de valor, no ser un elemento aislado.

También existen riesgos financieros y comerciales: comisiones de intermediarios, impagos en ventas B2B, fluctuaciones de costes, dependencia de plataformas digitales, competencia de grandes

marcas y expectativas de venta excesivas. La respuesta es entrar por fases, fijar presupuestos y objetivos medibles, diversificar canales de captación, asegurar los cobros cuando proceda y revisar la rentabilidad por mercado, producto y canal.

El control debe apoyarse en indicadores. Entre los más relevantes figuran ventas y margen por país, tasa de conversión de la web, coste de adquisición de clientes, repetición de compra, valor medio del pedido, plazo de entrega, tasa de devoluciones, nivel de incidencias, rotación del inventario, valoraciones de clientes y porcentaje de ventas de productos prioritarios. La expansión continuará, se corregirá o se detendrá según los resultados del mercado piloto.

Paso 3: Claves para el examen

El error más frecuente consiste en presentar una lista inconexa de acciones, por ejemplo hablar de redes sociales, descuentos, venta por internet y envases reciclables sin conectar esas decisiones con el público objetivo y el posicionamiento. La respuesta debe seguir una lógica: primero se segmenta, después se selecciona el segmento prioritario, luego se formula el posicionamiento y, por último, se diseña un marketing mix compatible con él.

También es habitual confundir **segmentación** con **público objetivo**. Segmentar es dividir el mercado en grupos; seleccionar el público objetivo es decidir qué grupo o grupos se atenderán; posicionar es determinar cómo se quiere que la marca sea percibida por ese grupo frente a las alternativas. Conviene definir expresamente los tres conceptos antes de aplicarlos.

Debe evitarse afirmar que la sostenibilidad justifica cualquier precio. El consumidor puede aceptar un precio superior, pero exige valor, calidad, eficacia y pruebas de las alegaciones. Por ello, en una respuesta sólida se explica que el precio se determina a partir de costes, margen, competencia y valor percibido, no solo mediante un recargo arbitrario.

Otro fallo frecuente es tratar Europa como un mercado único y totalmente uniforme. Aunque la Unión Europea reduce muchas barreras comerciales, siguen existiendo diferencias culturales, lingüísticas, competitivas, fiscales, logísticas y de hábitos de consumo. Una buena respuesta menciona la necesidad de investigar y adaptar, sin perder de vista la estandarización que aporta eficiencia.

Es importante no limitar los riesgos a los costes de transporte. En cosmética son decisivos la seguridad del producto, el etiquetado, las alegaciones, la trazabilidad, la protección de datos en comercio electrónico, la reputación de marca y la gestión de envases. Nombrar la normativa sin relacionarla con una medida concreta aporta menos valor que explicar cómo se previene el incumplimiento.

En la presentación, resulta eficaz utilizar subtítulos breves y redactar párrafos que comiencen con una idea principal. Las listas deben reservarse para variables, criterios o riesgos claramente diferenciados. Cuando el supuesto no ofrece cifras, no deben inventarse datos como cuotas de mercado o presupuestos; es preferible indicar qué información sería necesaria y qué criterios se emplearían para decidir.

Una conclusión breve puede reforzar la respuesta: la expansión debe ser selectiva, gradual, basada en valor y controlada mediante indicadores. Esa idea resume la solución y demuestra criterio empresarial.

Paso 4: Qué debes aprender

Para resolver ejercicios similares debes dominar el proceso de **marketing estratégico**. Primero, analizar la situación y obtener información fiable; después, segmentar utilizando variables geográficas, sociodemográficas, psicográficas y conductuales; evaluar el atractivo de los segmentos; seleccionar el público objetivo; y formular un posicionamiento diferencial, creíble, relevante y coherente con los recursos de la empresa.

Debes saber convertir el posicionamiento en decisiones de **marketing mix**. En producto, se combinan calidad, surtido, adaptación, envase, marca y cumplimiento normativo. En precio, se integran coste total, margen, valor percibido y precios de referencia. En distribución, se eligen canales que permitan llegar al segmento sin deteriorar el control de marca. En comunicación, se define un mensaje demostrable, adaptado culturalmente y transmitido por medios adecuados.

En supuestos de internacionalización, es esencial aplicar una visión gradual. La empresa debe investigar, elegir mercados piloto, adaptar selectivamente su propuesta, controlar la logística y evaluar resultados antes de ampliar la presencia. Internacionalizar no es únicamente exportar: implica gestionar regulación, idioma, fiscalidad, servicio al cliente, competencia, reputación y coordinación de canales.

Finalmente, debes interiorizar un principio aplicable a numerosos casos: cuando una empresa pretende evitar la competencia basada exclusivamente en precio, ha de construir una **propuesta de valor diferenciada** y demostrarla consistentemente en cada contacto con el cliente. En este caso, la eficacia cosmética, la transparencia, el diseño, el servicio y la sostenibilidad verificable son los pilares que permiten sostener precios rentables, fidelizar clientes y crecer en mercados europeos sin perder identidad.

1.2 Ejercicio 2

Una encuesta recoge la frecuencia mensual de compra de 80 clientes: 12 no compran, 20 compran una vez, 28 compran dos veces y 20 compran tres o más veces. Calcula las frecuencias relativas de cada categoría, identifica la categoría modal e interpreta brevemente qué pauta de compra predomina. Indica además qué tipo de gráfico estadístico sería más adecuado para comunicar este resultado a la dirección comercial, sin elaborarlo.

Solución

Paso 1: Identificación y estrategia

El ejercicio se encuadra en la **investigación de mercados** y, en particular, en el tratamiento descriptivo de datos obtenidos mediante encuesta. Se proporciona la distribución de 80 clientes según su frecuencia mensual de compra y se solicita:

- Calcular la **frecuencia relativa** de cada categoría.
- Identificar la **moda**, es decir, la categoría con mayor frecuencia absoluta.
- Interpretar la pauta de compra predominante desde una perspectiva comercial.
- Elegir el gráfico estadístico más adecuado para comunicar los resultados a la dirección.

La variable analizada es la **frecuencia mensual de compra**. Está expresada mediante categorías ordenadas: no compra, una compra, dos compras y tres o más compras. Por tanto, es una variable cualitativa ordinal: las categorías tienen un orden natural de menor a mayor frecuencia, aunque la última categoría agrupa valores distintos a partir de tres.

La estrategia general aplicable a ejercicios semejantes consiste en comprobar primero el total de observaciones, calcular después cada frecuencia relativa dividiendo la frecuencia absoluta de la categoría entre el total, localizar la categoría con mayor frecuencia absoluta y, finalmente, interpretar el resultado sin confundir porcentajes, personas y número de compras.

Paso 2: Resolución razonada

Comprobación del total de clientes

Las frecuencias absolutas recogidas son:

- No compran: 12 clientes.
- Compran una vez: 20 clientes.
- Compran dos veces: 28 clientes.
- Compran tres o más veces: 20 clientes.

Antes de calcular proporciones, conviene verificar que las categorías recogen la totalidad de la muestra:

$$12 + 20 + 28 + 20 = 80$$

El resultado coincide con el tamaño muestral indicado, $N = 80$. Por tanto, la distribución está completa y se pueden calcular las frecuencias relativas sobre ese total.

Cálculo de las frecuencias relativas

La **frecuencia relativa** de una categoría expresa qué parte del total representa. Se calcula mediante la fórmula:

$$f_i = \frac{n_i}{N}$$

Donde n_i es la frecuencia absoluta de la categoría, N es el número total de clientes y f_i es la frecuencia relativa. Si se desea expresarla como porcentaje, se multiplica el resultado por 100:

$$p_i = f_i \cdot 100$$

Para quienes no compran:

$$f_1 = \frac{12}{80} = 0,15$$

En porcentaje:

$$0,15 \cdot 100 = 15\,\%$$

Por tanto, el 15 % de los clientes encuestados no realiza ninguna compra mensual.

Para quienes compran una vez al mes:

$$f_2 = \frac{20}{80} = 0,25$$

En porcentaje:

$$0,25 \cdot 100 = 25\,\%$$

Por tanto, el 25 % compra una vez al mes.

Para quienes compran dos veces al mes:

$$f_3 = \frac{28}{80} = 0,35$$

En porcentaje:

$$0,35 \cdot 100 = 35\,\%$$

Por tanto, el 35 % compra dos veces al mes.

Para quienes compran tres o más veces al mes:

$$f_4 = \frac{20}{80} = 0,25$$

En porcentaje:

$$0,25 \cdot 100 = 25\,\%$$

Por tanto, el 25 % compra tres o más veces mensualmente.

Como comprobación final, las frecuencias relativas deben sumar la unidad y los porcentajes deben sumar 100 %:

$$0,15 + 0,25 + 0,35 + 0,25 = 1$$

$$15\,\% + 25\,\% + 35\,\% + 25\,\% = 100\,\%$$

Identificación de la categoría modal

La **moda** es el valor o categoría que presenta la mayor frecuencia absoluta. No se obtiene mediante una media ni mediante una operación adicional: basta con comparar las frecuencias de las categorías.

Las frecuencias absolutas son 12, 20, 28 y 20. La mayor es 28, correspondiente a la categoría **dos compras al mes**.

En consecuencia, la distribución es unimodal y su categoría modal es **compran dos veces al mes**, que representa el 35 % de los encuestados.

Interpretación comercial

La pauta de compra que predomina en la muestra es una **frecuencia media de dos compras mensuales**. Más de un tercio de los clientes encuestados compra con esta periodicidad, por lo que constituye el comportamiento más habitual y puede utilizarse como referencia inicial para planificar acciones comerciales, previsiones de demanda o comunicaciones periódicas.

No obstante, debe interpretarse con precisión. Que dos compras mensuales sea la modalidad no significa que la mayoría absoluta de los clientes compre dos veces: para ello debería superar el 50 %. Significa únicamente que es la categoría individual más frecuente.

También se observa que el 15 % no compra durante el mes analizado. Este segmento puede ser relevante para acciones de reactivación, investigación de causas de inactividad o campañas de incentivo. Por otro lado, el 25 % realiza tres o más compras, grupo potencialmente vinculado a una mayor recurrencia y que podría ser objeto de estrategias de fidelización.

Gráfico recomendado

El gráfico más adecuado es un **gráfico de barras**. Cada categoría de frecuencia de compra se representa mediante una barra cuya altura refleja su frecuencia absoluta o, preferiblemente para comunicar proporciones, su porcentaje.

Este gráfico es especialmente apropiado porque la variable se presenta en categorías discretas y ordenadas. Permite comparar con rapidez el peso de cada grupo y reconocer visualmente la categoría modal. Conviene mantener el orden lógico de las categorías, desde "no compra" hasta "tres o más compras", y rotular el eje vertical en porcentaje o en número de clientes.

Un gráfico de sectores también podría mostrar la composición porcentual del total, pero es menos eficaz para comparar con exactitud categorías cercanas, como los dos grupos que alcanzan el 25 %. Para una dirección comercial, que necesita identificar diferencias y segmentos de forma rápida, el gráfico de barras ofrece una lectura más clara.

Paso 3: Claves para el examen

El error más frecuente es confundir la **frecuencia absoluta** con la **frecuencia relativa**. La frecuencia absoluta es el número de clientes de una categoría, por ejemplo 28 clientes. La frecuencia relativa es la proporción que estos representan respecto al total, en este caso $0,35$, o bien 35 %.

Debe indicarse siempre el denominador utilizado. En una encuesta, normalmente será el total de personas válidas de la muestra. Antes de dividir, es recomendable sumar las frecuencias proporcionadas y comprobar que coinciden con ese total. Esta sencilla verificación evita errores si hay datos incompletos, respuestas perdidas o categorías omitidas.

Es importante no calcular la media aritmética como si todas las categorías fueran valores exactos. La categoría "tres o más veces" es abierta: puede incluir tres, cuatro o muchas más compras. Por ello, con estos datos no puede obtenerse rigurosamente una media exacta de compras mensuales sin información adicional. La moda, en cambio, sí puede calcularse correctamente.

En la interpretación hay que distinguir entre **moda** y **mayoría absoluta**. Una categoría modal es la más frecuente, pero no necesariamente concentra más de la mitad de la muestra. En este ejercicio, dos compras mensuales es la pauta más habitual, aunque representa el 35 %.

Para presentar la respuesta con claridad, resulta conveniente seguir este orden:

- Indicar el total de encuestados y comprobar la suma de frecuencias absolutas.
- Aplicar explícitamente la fórmula de frecuencia relativa a cada categoría.
- Expresar los resultados tanto en decimal como en porcentaje, si el tiempo lo permite.

- Verificar que los porcentajes suman 100 %.
- Identificar la moda comparando las frecuencias absolutas.
- Redactar una interpretación prudente, vinculada al comportamiento de compra.
- Justificar brevemente la elección del gráfico de barras por su capacidad comparativa.

Paso 4: Qué debes aprender

Para resolver ejercicios similares debes dominar la elaboración e interpretación de una distribución de frecuencias. A partir de un total N y de las frecuencias absolutas n_i, la frecuencia relativa se obtiene mediante $f_i = n_i/N$, mientras que el porcentaje se calcula como $p_i = f_i \cdot 100$.

Debes recordar que la suma de todas las frecuencias absolutas debe ser igual al tamaño de la muestra; asimismo, las frecuencias relativas deben sumar 1 y los porcentajes 100 %. Estas comprobaciones forman parte de una resolución rigurosa.

La moda se identifica localizando la categoría con frecuencia absoluta máxima. Es una medida especialmente útil cuando la variable es cualitativa o está agrupada en categorías, como sucede con los niveles de frecuencia de compra.

Por último, la representación gráfica debe adecuarse al tipo de dato y a la finalidad comunicativa. Para categorías de compra y comparación entre segmentos, el gráfico de barras es normalmente la opción preferente. La resolución no termina en el cálculo: debe incorporar una interpretación comercial que traduzca los porcentajes en información útil para la toma de decisiones.

Opositando

Fin de la muestra

Has visto los dos primeros ejercicios de esta relación.

La relación completa, con todos los ejercicios resueltos paso a paso, está disponible en **opositando.shop**.

Síguenos en Instagram y entérate de nuestras últimas actualizaciones:

opositando.shop