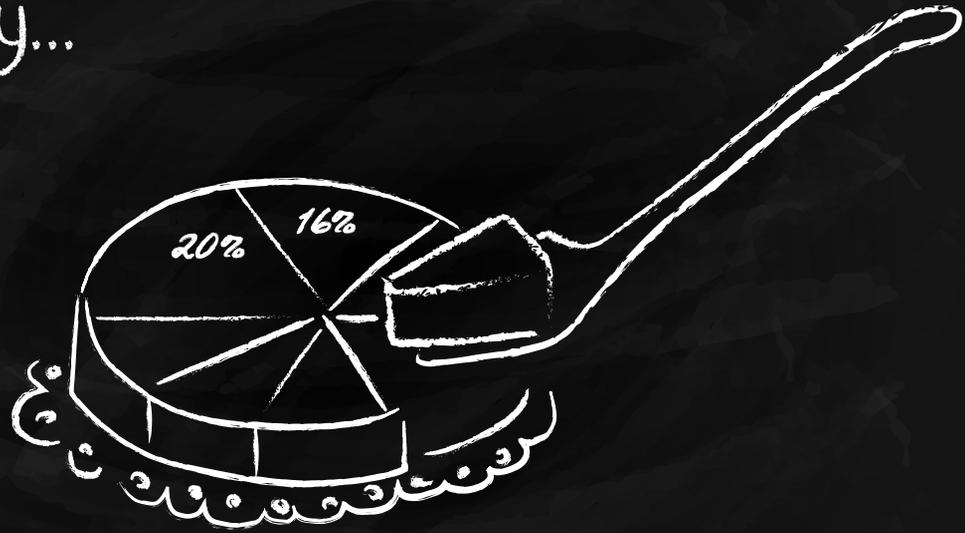




Cómo comerse el mercado
y...



obtener el **máximo** beneficio

Bronze management trainer

PRAXIS makes PERFECT



Índice de contenido

0. <i>Introducción</i>	4
1. <i>Las empresas</i>	4
2. <i>El entorno</i>	5
3. <i>Productos</i>	6
4. <i>Mercados</i>	7
5. <i>Perfiles demográficos de compradores de lácteos</i>	9
6. <i>Delegaciones</i>	9
7. <i>Mayoristas</i>	10
8. <i>Gestión comercial y distribución física</i>	11
9. <i>Fuerza de ventas</i>	12
10. <i>Precios</i>	13
11. <i>Publicidad</i>	13
12. <i>Cobertura/alcance (rating)</i>	15
13. <i>Posicionamiento</i>	15
14. <i>Promoción de ventas</i>	16
15. <i>Detallistas</i>	17
16. <i>Lineales</i>	18
17. <i>Instalaciones de producción</i>	19
18. <i>Costes directos de producción</i>	20
19. <i>Gastos de estructura</i>	20
20. <i>Ejercicios – períodos</i>	21
21. <i>Tesorería operativa necesaria</i>	22
22. <i>Préstamos y disponible</i>	23
23. <i>Inversiones financieras</i>	25
24. <i>Cambio de moneda</i>	25

<i>25. Cuenta de pérdidas y ganancias y balance</i>	<i>25</i>
<i>26. Demanda</i>	<i>26</i>
<i>27. Factores macroeconómicos y otros</i>	<i>27</i>
<i>28. Investigación de mercados</i>	<i>28</i>
<i>29. Anexos</i>	<i>30</i>

0. INTRODUCCIÓN

Usted ha sido elegido para dirigir una compañía de productos lácteos, cuyos accionistas han ubicado en la Unión Europea, y que puede fabricar leche y/o yogurt. Su empresa tiene que elaborar un plan de gestión para el horizonte de un año, y este plan se explicita y materializa en un conjunto de decisiones que se introducen en el simulador. Estas decisiones son procesadas en el simulador MMT41® de Praxis MMT, que da los resultados logrados por cada empresa y que son remitidos a los participantes. Cada empresa desconoce las decisiones y resultados de las otras, salvo la información que pueda obtener por investigaciones de mercado.

A la vista de estos resultados, los participantes deben elaborar un nuevo plan de gestión, para un nuevo año, que dará origen a un conjunto de decisiones, que seguirán el mismo proceso que las anteriores. Y así sucesivamente.

El Director de la simulación fijará cuantas veces (cuantos años) deben repetirse las decisiones de los planes de gestión, y al final se compararán los resultados obtenidos por cada empresa, siendo su objetivo el logro de la máxima rentabilidad. La función de cada empresa debe ser aplicar los conocimientos y criterios que son necesarios en las decisiones de dirección empresarial.

1. LAS EMPRESAS

Inicialmente las empresas parten de la misma situación y por ello tienen un balance común.

Balance de situación inicial en euros:

Activo		Pasivo y Patrimonio neto	
Inmovilizado	29.900.000	Capital	53.900.000
Existencias	--		
Disponible	24.000.000		



El inmovilizado corresponde al terreno, los edificios e instalaciones productivas.



En cualquier dato numérico de este documento se sigue el nomenclátor más utilizado en el ámbito internacional, por el que está acordado que los puntos separan millares y las comas separan decimales. En las decisiones que es factible el uso de decimales el simulador acepta hasta dos dígitos.



2. EL ENTORNO

Existen dos mercados, enclavados en otros tantos territorios, que llamaremos A e Y. El mercado A es una región de la Unión Europea y, por tanto, tiene como unidad monetaria el Euro. El mercado Y es una región de un país extranjero que se puede asociar a una zona estadounidense y cuya unidad monetaria es el Dólar. Consecuentemente el Director de la simulación dará antes de cada toma de decisiones, equivalente a un año de actividad empresarial, la cotización en ese momento del dólar en euros para aquellas empresas que decidan exportar.

Las empresas competidoras están situadas geográficamente en un lugar de A y sujetas al régimen de su país y por ello sus cuentas de pérdidas y ganancias y balance se harán en euros.

Los datos demográficos y geográficos de los dos territorios son los siguientes:

	Población	Extensión
A	10.500.000	100.000 Km ²
Y	14.000.000	210.000 Km ²



Cada mercado disfruta de una renta per cápita diferente y que puede cambiar cada año. Será el Director de la simulación el que dará a los participantes este dato para A e Y antes de cada plan.

En el mercado A las empresas no tienen otra competencia que la que ellas mismas se hagan. Por el contrario en el mercado Y, a parte de la posible actuación de las otras empresas participantes, compiten empresas locales con las que tendrán que rivalizar los que decidan exportar. El comportamiento de estas empresas es como si tratara de una sola empresa en cuanto a sus decisiones.



En el mercado Y, todas las decisiones que tengan que ver con dinero serán expresadas en euros, ya que el simulador hará el cambio según la cotización del dólar que haya en cada momento.

3. PRODUCTOS

Cada una de las empresas puede fabricar dos productos que llamaremos L y T. Ambos productos son de consumo masivo y del sector de alimentación y los participantes pueden identificarlos con Leche UHT (uperisada a alta temperatura) y YogurT (refrigerado de larga duración), respectivamente. La unidad de venta en ambos casos es el Litro.

El modelo responde tal como lo harían en la realidad los mercados de los dos productos en cuestión, aunque la analogía no pretende ser totalmente exacta. Ambos son productos de consumo masivo frecuente y L es de primera necesidad.

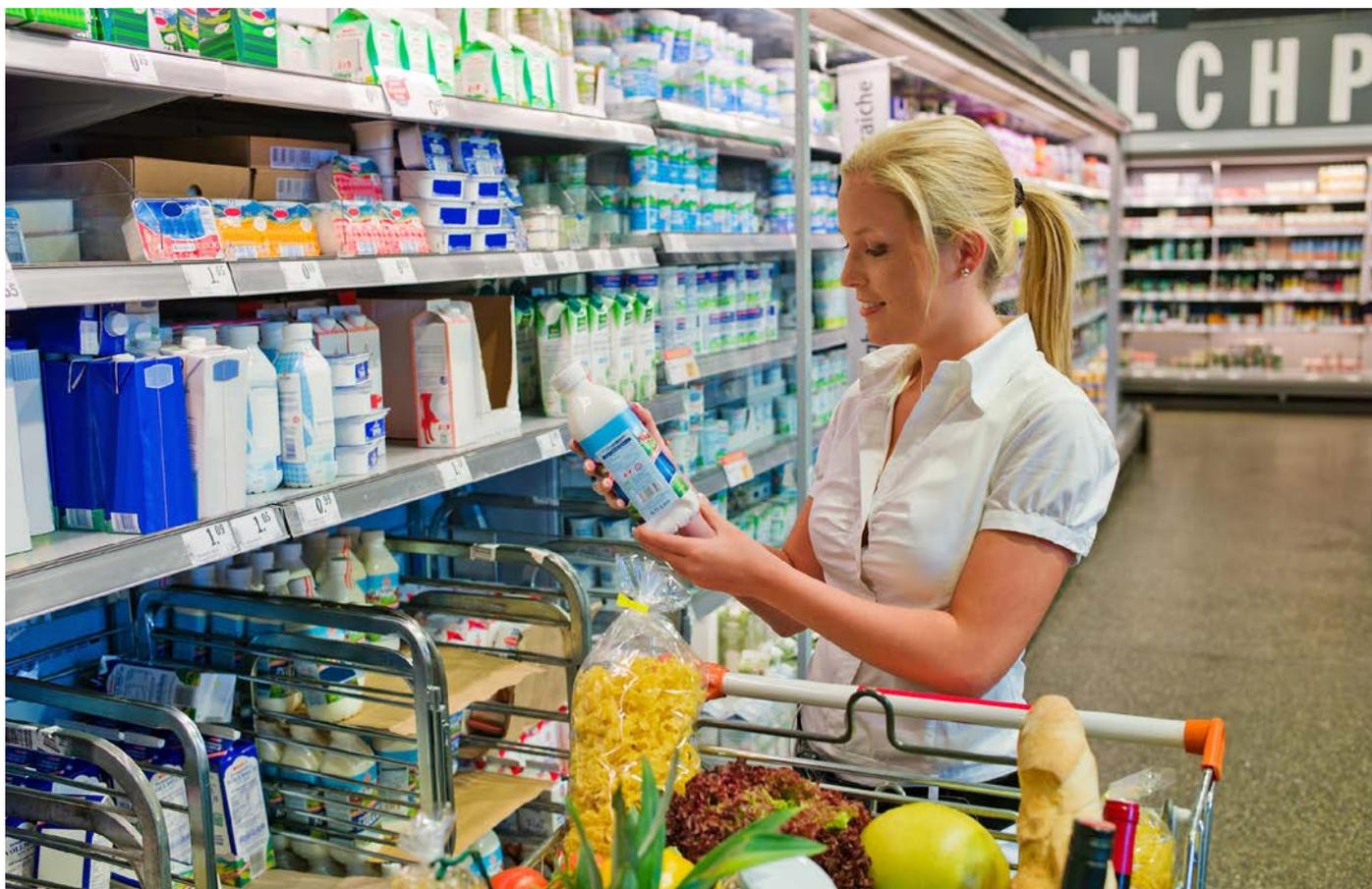
Los consumos per cápita de los productos al inicio de la simulación, aproximados y orientativos, son los siguientes:

	Mercado A	Mercado Y
Producto L	75 ltrs	71 ltrs
Producto T	9 ltrs	7 ltrs



Es evidente que la demanda va a verse modificada por los esfuerzos de marketing que las empresas realicen.

La corriente más extendida, en el ámbito internacional, es que las compañías fabricantes de productos de consumo masivo (alimentación, limpieza, aseo personal...) no utilicen la marca de empresa para potenciar la marca de producto. Es decir, no se utiliza la marca "paraguas" como referencia común para el portfolio de productos. El simulador emula este comportamiento y los diferentes productos que las compañías pueden fabricar y vender son marcas diferentes que, en cuanto a la percepción de los consumidores, son independientes. Esta corriente parece la más extendida, pero no es la única.



Respecto al posicionamiento, si una empresa comercializa un mismo producto en los dos mercados puede posicionarlo de la misma manera o de forma diferente, al igual que en la realidad.

Los dos productos lácteos son de larga duración y se entiende que lo que queda en stock al final de un periodo es lo primero que se vende en el siguiente. En cualquier caso, los stocks no se deterioran ni son realizables.

4. MERCADOS

Las actitudes y conducta del consumidor están en función directa de la riqueza, definida por la renta per cápita de cada uno de los mercados.

Con relación a los diferentes mercados los productos L y T se comportan de la siguiente manera:

L, al comienzo de su actividad empresarial es un producto de primera necesidad y se halla en fase de madurez sostenida en los dos mercados-territorios, A e Y. Durante el resto de la simulación esta situación se mantendrá.

T, al comienzo se encuentra ya introducido en el mercado A, con notables posibilidades de crecimiento. T, en el mercado Y, al comienzo de la simulación, ya se encuentra en fase de madurez lograda por las empresas autóctonas.

En el mercado A existen tres canales de distribución que llamaremos T, S y G. En el mercado Y sólo existe un canal del tipo G.

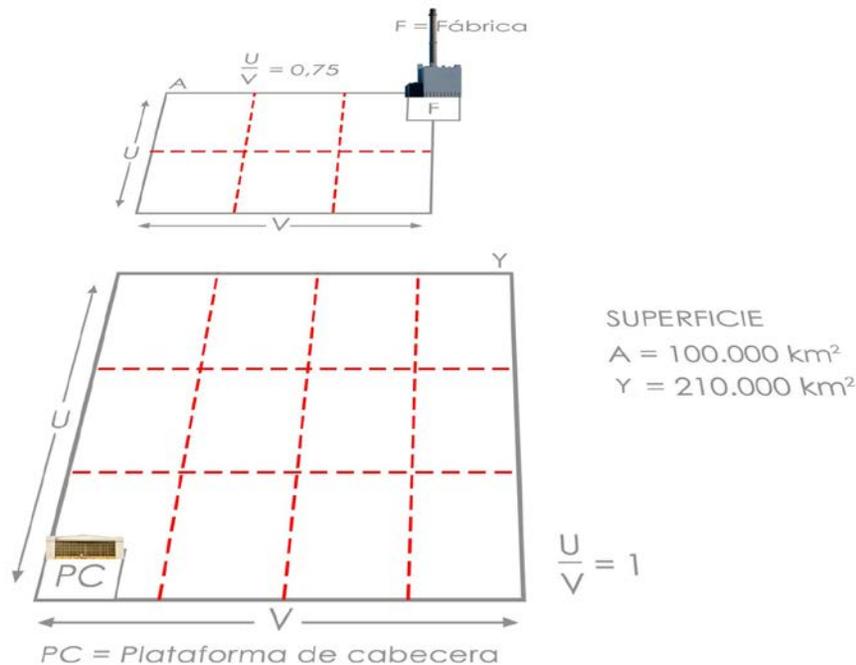
Cada canal cuenta con un número de puntos de venta que se especifican en el siguiente cuadro:

		A	Y
T	Detallistas tradicionales	2.160	
S	Autoservicios	1.620	
G	Grandes Superficies	35	200



La estructura de cada territorio tiene una serie de zonas que necesitan la ubicación de oficinas de atención comercial, de tal manera que en A se requieren 6 oficinas y 12 en Y. Los participantes pueden decidir, si esos puntos intermedios de distribución comercial serán delegaciones de venta propias o por el contrario serán mayoristas independientes de alimentación. Evidentemente se puede optar por soluciones mixtas y por ello deberán determinar, en cada mercado/territorio en que deseen actuar, cuantas delegaciones propias y/o cuantos almacenes mayoristas desea establecer su compañía.

La estructura territorial es homogénea y por tanto cada elemento que esté contenido en ella, oficinas y detallistas, está equidistante de sus adyacentes. La estructura es la siguiente:



5. PERFILES DEMOGRÁFICOS DE COMPRADORES DE LÁCTEOS

Los perfiles demográficos son muy similares en los mercados. Se ha detectado que los compradores de los productos son el 25% de la población total y esto se da en todos los mercados.

También se sabe que de este 25% los compradores mujeres es igual que el de hombres, es decir, el 50% corresponde a cada sexo.

6. DELEGACIONES

Su empresa debe decidir en cuantas de las zonas de venta (6 en A y 12 en Y) situará oficinas de delegaciones propias, entendiéndose que en las restantes utiliza mayoristas independientes. Esto es igual para los dos mercados-territorios.

Las delegaciones propias se instalan en locales de propiedad ajena que se alquilan y suponen una oficina administrativa y equipo de fuerza de ventas, que actúan sobre los detallistas. Estas delegaciones tienen un coste fijo anual de 143.700 euros, sin incluir la remuneración de los vendedores que actúan en los canales S y T. La negociación con el canal G la realiza el Jefe de Delegación, y su coste está incluido en el fijo de 143.700 euros.

El coste empresa de cada vendedor para los canales S y T debe decidirlo y a su vez debe decidir cuantos va a necesitar en los canales S y T (supuesto que realice acción comercial en esos canales).

Todo esto es análogo en el país Y, salvo que el coste fijo anual de la delegación es de 300.000 dólares/año y que no ha lugar a la contratación de vendedores, pues en Y sólo existe el canal G, con el que negocia igualmente el Jefe de la Delegación.

La organización vendedora, tanto si se encomienda a mayoristas independientes como si se realiza a través de delegaciones, es común para los productos L y T y los mismos vendedores y negociadores se responsabilizan de ambos productos.



En las decisiones se anotará siempre el número de vendedores de una sola delegación, suponiéndose este número igual para todas las delegaciones que instale la empresa en un mismo mercado. Por tanto, el número total de vendedores resultará de multiplicar los vendedores decididos para una delegación por el número total de delegaciones que posea la empresa.

7. MAJORISTAS

Las zonas de cada mercado que se resuelvan a través de mayoristas independientes cobrarán por el desempeño de su función un 8% del PVP de las unidades normales vendidas a través de ellos, y un 6,5% del PVP de las unidades vendidas en promoción.

Estos porcentajes serán iguales en A e Y, y como ya se ha mencionado incluye el transporte desde el mayorista hasta el detallista. En el caso del mercado Y, también incluye el arancel.

8. GESTIÓN COMERCIAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA

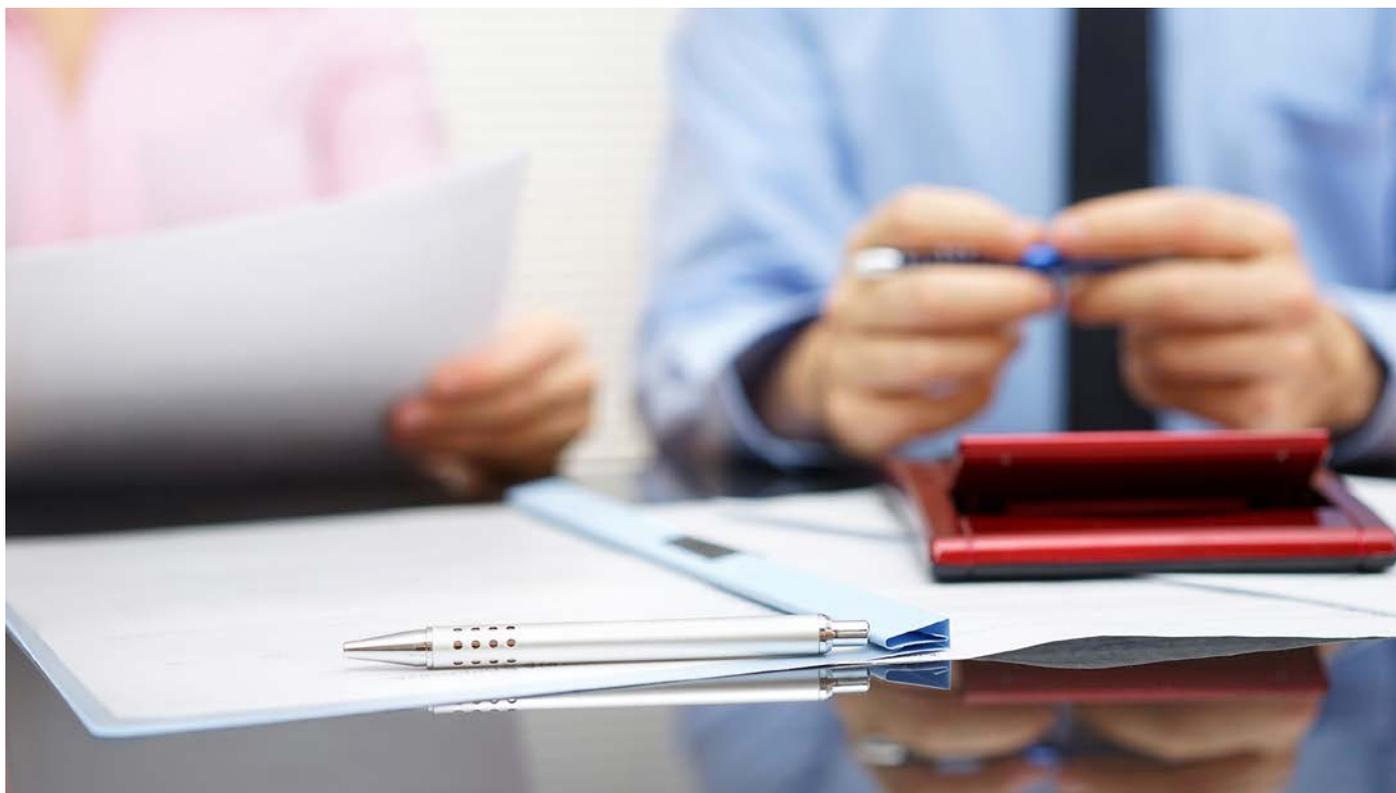
Lograr que el producto esté al alcance físico de los compradores requiere dos tipos distintos de acciones: una que llamamos “comercial” y otra que se denomina “distribución física”. Ambas deben ser coordinadas y correctamente planificadas.

La acción comercial se realiza con recursos humanos que actúan sobre los detallistas y que logran pedidos negociando con ellos, además de controlar la presencia del producto en los establecimientos. La distribución física se realiza por medio de plataformas (almacenes). En territorios grandes se requiere que estos recursos humanos (fuerza de ventas) y que las plataformas (almacenes) de distribución estén lo suficientemente próximos a los detallistas, por lo que se hace necesario dividir el territorio en varias zonas controladas por una oficina comercial y que tiene a su cargo una plataforma de distribución física.

Las ventas que logren las oficinas, cada una en su zona, deben de ser distribuidas desde plataformas que serán propias o ajenas dependiendo si están en zonas con delegación propia o atendidas comercialmente por mayoristas.

El coste unitario (por unidad) del transporte desde puerta de fábrica hasta puerta de cualquier plataforma (sea de mayorista o de delegación) es de 0´01 euros por litro en el mercado A. El coste a cualquier plataforma de Y es de 0´03 euros por litro, incluyendo el flete, seguro y despacho de aduanas.

El transporte desde cualquier plataforma hasta cualquier detallista en A es de 0´01 euros por litro (sí se hace desde delegación propia). El coste análogo en el mercado Y es de 2 céntimos de dólar por litro. Si el transporte desde plataforma a detallista se hace desde una gestionada por un mayorista, este coste va a cargo del propio mayorista y va incluido en su porcentaje tanto en A como en Y.





El arancel que las autoridades de Y exigen a los exportadores de A, es del 2% ad valorem. Cuando el importador es un mayorista de Y este arancel va incluido en el margen (comisión o porcentaje) del mismo. Cuando por el contrario el importador es la propia empresa a través de una delegación propia, el arancel va a cargo de la empresa.

En este segundo caso el 2% se calculará sobre la cifra que resulte de sumar el coste estándar y el transporte desde fábrica hasta almacén intermedio:

$$(\text{Coste estándar} + 0,03 \text{ euros}) \times 0,02 = \text{coste unitario de arancel.}$$

La totalidad de los costes de transporte y el porcentaje de arancel son iguales para los productos L y T. Sin embargo, el coste unitario de arancel no será igual ya que el coste estándar no será el mismo para L que para T.

9. FUERZA DE VENTAS

Se incluye en este grupo el personal de la fuerza de ventas adscrito a las delegaciones. No se considera la remuneración del jefe de delegación ya que está incluido en los gastos fijos de la misma.

La empresa debe de decidir su fuerza de ventas en los canales S y T del mercado A. Además debe de decidir su política salarial que puede constar de sueldo fijo y sueldo variable. La horquilla es:

Salario	Mínimo	Máximo
Fijo	21.000 euros/año	42.000 euros/año
Variable	0'6%	1'2%



La remuneración fija es una decisión obligatoria, mientras que la variable es optativa, pero en caso de decidirse por la segunda, deberá ser un porcentaje comprendido en la horquilla mencionada anteriormente. Las cantidades que, a coste de empresa, supondrá cada miembro de la fuerza de ventas se determinarán por las unidades normales vendidas a los detallistas y no por las unidades vendidas en promoción. Es decir, la comisión no se calculará por el PVP sino por el precio de venta al detallista. Las unidades vendidas a través de la fuerza de ventas de los mayoristas no supondrán comisión alguna.

10. PRECIOS

Cada empresa tiene que decidir los precios de cada producto en cada canal y mercado de los que elija como objetivo de actuación.

Estos precios son siempre el precio de venta al público o consumidor final (PVP) y, por tanto, las ventas de cada empresa serán el producto de estos precios por las unidades vendidas en cada canal y mercado.

Los precios se pueden modificar, obviamente, cada año. Está permitido utilizar hasta dos decimales.



El simulador considera que las empresas actúan en un canal con un producto si han dado un precio para el mismo, y por el contrario considera que la empresa no comercializa si no se especifica precio.

11. PUBLICIDAD

En los mercados existen varios medios de comunicación masivos, sean utilizados digital o convencionalmente, cuya audiencia queda limitada al propio territorio.

Las empresas en competencia podrán utilizar uno o varios medios/soportes en cada uno de los mercados. Estos soportes con sus tarifas expresadas en euros y dólares, por inserción/repeticón, son los siguientes en los diferentes mercados:

Medios		A en €	Y en \$
Red de display y Remarketing <i>Banners/anuncios en webs</i>	DR	10.000	11.000
Prensa <i>Diarios/Revistas: Impresos e internet</i>	PR	15.000	16.000
Radio <i>Estaciones/Emisoras: Convencional e internet</i>	RA	14.000	16.000
Redes sociales <i>Plataformas de comunicación cerrada</i>	SM	15.000	15.000
Televisión <i>Canales: Convencional e internet</i>	TV	18.000	20.000



En las decisiones deberá especificar el total anual de inserciones/repeticiones.

12. COBERTURA/ALCANCE (RATING)

En la tabla siguiente está el porcentaje de compradores al que cada medio llega con una inserción/repetición. Esto es el alcance/cobertura.

Medios		A	Y
Red de display y Remarketing <i>Banners/anuncios en webs</i>	DR	28	26
Prensa <i>Diarios/Revistas: Impresos e internet</i>	PR	48	31
Radio <i>Estaciones/Emisoras: Convencional e internet</i>	RA	35	40
Redes sociales <i>Plataformas de comunicación cerrada</i>	SM	30	29
Televisión <i>Canales: Convencional e internet</i>	TV	60	61



Sabiendo a cuántos se llega/alcanza, sobre el 25% de la población que es la compradora, habrá que decidir cuántas veces se llega a cada uno de ellos, y esto es las inserciones/repeticiones/frecuencia, el número de veces que quiere que sea vista su comunicación/anuncio.

Todos los soportes tienen superposiciones con otro u otros. Es decir, que los compradores, en general, no sólo son receptores de un soporte único sino de dos o más. Con el estudio de mercado de cobertura puede saber a qué porcentaje de los compradores ha alcanzado.

13. POSICIONAMIENTO

Su agencia de publicidad le presenta diferentes alternativas, que están descritas en el Anexo. Cada una de estas campañas incluye una descripción del escenario visual y un texto, esencia del mensaje a transmitir, que pueden ser utilizados para medios audiovisuales e impresos. Su empresa deberá elegir una de ellas para cada mercado y producto que desee comercializar. Cada año puede cambiar de campaña y presupuesto publicitario.

Existen tres segmentos principales de consumidores diferenciados, que dan lugar a actitudes de compra y elección de marca diferentes. Los pesos de cada uno de ellos son del 40, 40 y 20%. Deben ser las empresas quienes localicen los segmentos e incidan en ellos según sus planes estratégicos.

Si encarga las investigaciones de mercado que le dan los mapas de posicionamiento de las marcas en competencia observará dos ejes mudos, que deben ser interpretados. Están dibujados con las técnicas estadísticas más avanzadas, concretamente con el método de escalas multidimensionales no métricas, NMMS, en su versión informática Kyst. Los ejes representan los atributos, o conjuntos de atributos, que son valorados por los consumidores y la interpretación del significado también tendría que ser hecha en la realidad.

Los atributos de la imagen de una marca, normalmente no se pueden modificar en el plazo de un año. Pero dado que el número de años simulados es corto, el simulador permite que el posicionamiento sea modificado, si la empresa lo desea, de un año a otro para poder realizar un buen entrenamiento. En caso contrario la metodología de ensayo-error no podría desarrollarse en esta faceta de la imagen de marca. Por tanto su compañía puede cambiar de posicionamiento, si lo desea, sin tener que realizar esfuerzos de marketing adicionales.

En el mercado Y existen tres marcas autóctonas relevantes que aparecen posicionadas en el mapa. Se denominan H, I y J. Estas tres marcas están ubicadas en los tres espacios estratégicos esenciales del mercado Y, que corresponden a los tres segmentos de consumidores más grandes. En lo que se refiere a todas las otras cuestiones de marketing las tres marcas, con otras con cuotas no relevantes, se comportan como si fueran una empresa. Es decir, es como si las marcas estuvieran unidas por una estrecha asociación.



Si su empresa no anotara una campaña publicitaria, el simulador le dará un posicionamiento neutro, no definido.

14. PROMOCIÓN DE VENTAS

Las empresas en competencia pueden realizar cada año acciones puntuales de promoción de ventas. Consecuentemente deberán decidir en qué canales y mercados y de qué productos realiza estas promociones. En cada uno de estos casos deberá también decidir cuantas acciones promocionales va a realizar anualmente, teniendo en cuenta que como máximo puede realizar 4 por año en cada canal y para cada producto.

La siguiente decisión es el tipo de promoción por el que se decanta su empresa. En cada canal el tipo elegido es único para ese año. De tal manera que, p.ej., si una empresa decide hacer 3 promociones del tipo 3x2 en el mercado A canal S supermercados, las tres promociones serán de esta clase. En otros canales puede tomar decisiones distintas.

En un mismo canal de un mismo mercado es posible y se admiten promociones del mismo producto de dos o más empresas participantes, pero el modelo impide que estas promociones se realicen simultáneamente, como es normal en la realidad. Para la valoración de las ventas que se pueden producir en cualquier tipo de promoción considere que su efecto se prolonga durante dos semanas y que el simulador contempla 52 semanas. Debe quedar claro que la promoción puede no ser aceptada o, en el otro extremo, tener un éxito que sobrepase los cálculos realizados. La experiencia y el conocimiento de la situación del mercado le darán la información necesaria para establecer sus decisiones.

Existen tres tipos distintos:

1. *Reducción de precio*: consiste en una rebaja sobre el precio PVP que la empresa fije para ese mercado, canal y producto. En las decisiones se anotará la cantidad que se va a rebajar en euros por unidad. Si la promoción es en Y la rebaja debe especificarse en euros y el simulador la traducirá a dólares según el cambio del dólar en ese momento.
2. *3x2*: el detallista entregará al consumidor final tres litros de leche o yogurt por el precio de dos en el momento de la venta.
3. *Descuento en próxima compra*: al adquirir un litro se entrega un vale de descuento que el consumidor podrá utilizar en la siguiente compra. En las decisiones deberá decir cuantos euros va a descontar a cambio del vale sobre el PVP en esa segunda compra.

El simulador (que actúa como el mercado) sólo aceptará las promociones suficientemente atractivas; así en las Hojas de Resultados, la empresa participante podrá ver cual o cuales de sus promociones han sido aceptadas. Las promociones no aceptadas no generan ningún tipo de coste.



Al introducir las decisiones, deber anotar únicamente aquellas que son necesarias para que su promoción se lleve a cabo. P.ej., en el caso de una promoción 3x2 no es necesario decidir nada más, en el caso de una promoción de descuento en próxima compra hay que decidir la cantidad en euros que se descontará.

15. DETALLISTAS

La empresa participante deberá decidir el margen que concede a los detallistas, a sus clientes. Ello deberá hacerlo en cada canal, mercado y producto en que desee trabajar; es decir, en todos los casos en que haya fijado precios.



La decisión de margen por cada unidad de venta será especificada en euros y no en tanto por ciento. Aun siendo evidente, debe de tener en cuenta que la diferencia entre el precio de venta al consumidor final (PVP) y el margen es el precio al que le vende a sus clientes.



Si su empresa no determinara margen, se entenderá que no desea operar en el canal en cuestión y por tanto no venderá.

16. LINEALES

La empresa participante debe estudiar cuál quiere que sea la parte de lineal ocupada por sus productos, considerando todos los factores que pueden hacerle conseguir más o menos.

Estas decisiones, que tomará por mercado, canal y producto se entenderán como objetivos de la empresa sujetos a una negociación con los responsables de los diferentes puntos de venta. Las negociaciones son simuladas en el programa, de forma que el porcentaje de lineal realmente logrado será posiblemente distinto que el que la empresa anotó como objetivo.

En el canal T, tanto en el producto L como en el T, las disposiciones son muy variadas y realmente la información que el detallista ofrece al consumidor no se hace como en G y S por medio de la exposición en lineales del producto sino por medio del vendedor o vendedores del establecimiento. Por ello no cabe hablar de ubicación de los productos ni de parte del lineal, sino de grado de aceptación y apoyo del detallista a su producto.

En este sentido la empresa participante deberá anotar en las decisiones, al igual que en los canales G y S, un porcentaje también en los canales T. Pero aquí ese por ciento expresará el grado de colaboración de cada uno de los puntos de venta. Igualmente que en G y S el por ciento realmente logrado dependerá de las negociaciones de venta y no tendrá por qué coincidir con el anotado como objetivo.



Si su empresa no determinara lineal en las decisiones, se entenderá que no desea operar en el canal en cuestión y por tanto no venderá.



En las decisiones deberá anotar en forma de tanto por ciento del lineal que tiene como objetivo factible.

Por tanto, hay dos "lineales". El del principio y el del final del año. El del principio es el que su empresa marca como objetivo y se refleja en las decisiones. Luego interviene el simulador que emula las correcciones que el detallista hace durante el transcurso del periodo viendo el comportamiento de su producto y el de la competencia. Después de esos cambios queda un lineal al final de año, que es el que está reflejado en una investigación de mercado.

Se recomienda no marcar como objetivo lineales ilógicos en las decisiones ya que la reacción del detallista sería contraproducente. Marque objetivos con sentido y con crecimientos factibles.

17. INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN

Cada empresa comienza con un inmovilizado de 29.900.000 euros. Este inmovilizado permite una capacidad de producción de 200 millones de litros al año, que se puede repartir entre el producto L y el T según criterio de la empresa. Así, en cuanto a capacidad de producción los litros de L son equivalentes a los de T.

La empresa no está obligada a saturar su capacidad de producción ni a fabricar ambos productos.

Una vez fabricados, evidentemente, los litros de L y de T no son intercambiables y los stocks estarán separados y diferenciados.

La empresa puede aumentar su capacidad de producción, pero ello requerirá una nueva inversión en inmovilizado de 6.000.000 euros.

Así queda establecido que las nuevas inversiones cada año sólo pueden ser de 6.000.000 de euros, o no hacer ninguna. Los incrementos logrados en la capacidad de producción por nuevas inversiones pueden ser utilizados el mismo año y se expresan en la siguiente tabla.



Inmovilizado en miles de euros	Producción en millones de litros/año
29.900	200
35.900	280
41.900	360
47.900	440
53.900	520
59.900	680
65.900	800
71.900	1.120

En las decisiones la empresa participante marcará la casilla “Inversión en inmovilizado” si quiere incrementar su capacidad de producción. Ello podrá hacerlo si su disponible es igual o superior a esa cifra, o en caso contrario complementarlo solicitando un préstamo. En este último caso deberá anotar en la casilla “Préstamo solicitado” la cantidad correspondiente. El primer año se puede ya realizar inversión en inmovilizado.

Así mismo se anotarán las cantidades a fabricar en litros de L y de T, cantidades que sumadas no podrán rebasar la capacidad de producción. Si se hace inversión, la nueva capacidad lograda será utilizable en el mismo año en que se realiza.

Las cantidades de productos puestos a la venta, y por tanto vendibles, serán las producidas más los stocks correspondientes, si los hubiera.

Los gastos anuales de amortización son del 10% del inmovilizado.



18. COSTES DIRECTOS DE PRODUCCIÓN

Estos costes son los que varían directamente con la cantidad de unidades producidas y que no lo hacen cuando se expresan unitariamente. En este simulador se denominan “coste estándar, CS” y su valor unitario será dado siempre por el Director, serán expresados siempre por litro producido y en el caso del producto T recordamos que corresponde al cartón con ocho tarrinas.

Pueden variar cada año, por decisión del Director, y esto supone que en la cuenta de resultados y en el balance se utilice una media ponderada del CS de los stocks remanentes del año precedente y del CS del año en curso.

La rotura de existencias de productos terminados produce la reducción de ventas. Además, se pierde prestigio y cuota fiel de mercado.

Los costes de almacenamiento y pérdidas de producto en el transporte se suponen cubiertos por la partida de gastos generales de estructura.

19. GASTOS DE ESTRUCTURA

La empresa tiene unos gastos de estructura fijos de 3.000.000 de euros/año. Estos últimos no incluyen los gastos comerciales de publicidad, y promociones, ni los de distribución física, vendedores, aranceles, etc., es decir son sólo gastos correspondientes a los órganos staff y a compras, producción y dirección comercial de la línea más la dirección general.

Los gastos de estructura mencionados corresponden a una capacidad de producción de hasta 200 millones de litros/año. Al incrementar esta capacidad los gastos de estructura sufren variaciones según la tabla siguiente, aunque no la sature:



Capacidad de Producción en millones de litros/año	Gastos Estructurales en miles de euros/año
200	3.000
280	4.200
360	5.400
440	6.000
520	6.600
680	7.200
800	7.800
1.120	8.400

20. EJERCICIOS - PERÍODOS

Para poder manejar la variable del tiempo se han acordado periodos anuales, coincidentes con años naturales. Esto es un acuerdo y no tiene mayor trascendencia, salvo que la mayor parte de los planes de gestión de las empresas se hacen igualmente para el periodo de un año, coincidente con los ejercicios anuales.

Se podría decir que son para un periodo de 3 meses, o de un mes, o del tiempo que se quisiera. Es un puro acuerdo de denominación. Lo importante es vivir las 4 fases de la actuación empresarial: Análisis, Planificación, Ejecución y Control, y eso es lo que se hace con el simulador.

Establecido el periodo virtual de un año, hay que suponer que los planes de gestión se presentan el 2 de Enero, y que los acuerdos que establezca con el personal, clientes, proveedores y entidades financieras los hace esa misma fecha. Los resultados se suponen del 31 de Diciembre siguiente, y de esa fecha es el balance y el resultado de pérdidas y ganancias.

Queda por tanto establecido que su plan, explicitado en las decisiones, entra en la fase de ejecución el 2 de Enero. Y que los resultados, explicitados en las Hojas de Resultados, entran en la fase de control el 31 de Diciembre.

La amortización de préstamos así como la recuperación de inversiones se hará el 2 de Enero, es decir, al día siguiente laborable al que se recibe el balance. El simulador tendrá bloqueadas las cantidades necesarias para hacer frente a las salidas de dinero, por operaciones financieras, previstas para el 2 de Enero.

En el caso de que la empresa se encontrara en descubierto, disponible negativo, el simulador intentará que esto no ocurra, ya que los tipos de interés por descubierto que cobran los bancos son los más altos (recordemos que es un préstamo “in extremis”). Lo hará recurriendo a las inversiones financieras. Si la empresa las tiene las cancelará y verá si con ellas puede cubrir el descubierto (esto supone unas comisiones de cancelación). Aunque sea evidente, hay que destacar que la empresa no tiene por qué haber realizado inversiones financieras.



Los tipos de interés son anuales y el simulador utiliza internamente periodos mensuales para el cálculo de la aplicación de los tipos de interés en las operaciones financieras. Es decir, cada ejercicio lo divide en 12 meses homogéneos.

Muy relacionado con lo anterior está el problema de falta de tesorería, disponible, que el simulador supone que es detectado y sufrido por la empresa el primer mes de actividad del ejercicio, en el momento en que comienza a ver la relación entre cobros y pagos. Recordemos que los meses se suponen homogéneos ya que es un mercado sin estacionalidad. Por tanto para la realización de las inversiones financieras, si la tuviera, se hará el primer mes del periodo.

21. TESORERÍA OPERATIVA NECESARIA

La tesorería operativa necesaria “TON” es la cantidad de dinero que la empresa necesita tener en disponible al principio de un periodo para poder ejecutar su plan para el ejercicio que comienza.

El simulador toma en consideración su plan y valora las necesidades de pagos y cobros. Esta valoración la puede hacer la empresa a priori por medio de la siguiente regla:

1. El 80 % de las nuevas inversiones en inmovilizado.
2. El 50 % de la suma de los siguientes gastos:

- Total de los gastos en Publicidad.
- Total de gastos de Delegaciones y sueldo fijo de Vendedores.
- Los gastos de Estructura.
- Total de gastos en Investigación.

3. El 5 % de los costes directos de producción.

Los porcentajes pueden ser cambiados por el Director de simulación y al hacerlo será comunicado a los participantes.



La suma de 1, 2 y 3 debe ser igual o menor que el Disponible con que se cuenta. Si esa suma resultara superior al Disponible la empresa tiene dos opciones:

- A. Solicitar un préstamo por la diferencia.
- B. Reducir alguna o varias de las partidas 1, 2, y 3, ó suprimir alguna o varias de ellas de forma que se acomoden al disponible existente.

El Disponible que tiene que considerar es el del 2 de Enero, es decir el que recibe del 31 de Diciembre, restando:

- Las amortizaciones de préstamos que se tienen que realizar el 2 de Enero.

y sumando:

- Inversiones financieras.



Si la TON es superior al disponible teórico del 2 de Enero el simulador solicitará un préstamo para la empresa (ya que serán los fondos adicionales necesarios) por un importe igual a la diferencia. Si es inferior al disponible la empresa puede utilizar el excedente "DE" en inversiones financieras y cancelación anticipada de préstamos.

22. PRÉSTAMOS Y DISPONIBLE

Cada ejercicio las empresas recibirán, junto a sus resultados de mercado, su Cuenta de pérdidas y ganancias y su Balance.

La partida de “disponible” puede ser negativa, en cuyo caso debe solicitar, obligatoriamente, un préstamo por el importe negativo mencionado. Este préstamo se concede para poner a cero el disponible.

A parte de este préstamo obligado la empresa puede decidir en cualquier momento solicitar préstamos, aunque su disponible sea positivo, que normalmente serán para invertirlos en alguna partida del inmovilizado.

También la empresa debería pedir (si lo necesita) préstamo para poder cumplir con la TON. Si la empresa no lo hace lo hará el simulador.

Los plazos en que se tienen que amortizar los préstamos y el tipo de interés que devengan serán fijados por la Dirección de simulación.

La amortización de los préstamos se realizará siempre de forma que anualmente, excepto el año en que se solicita (vea *Cuenta de pérdidas y ganancias y Balance*), se devuelva una parte proporcional del montante total adeudado por la empresa al comienzo del año. El plazo en que las empresas deben devolver el préstamo y el tipo de interés se lo comunicará el Director de simulación y un nuevo plazo y tipo se aplicará no sólo a los nuevos préstamos, sino también a la deuda anterior pendiente de amortizar en ese momento.

La amortización establecida la realiza el simulador automáticamente y no debe de especificarlo en las decisiones.

Se puede saldar la deuda contraída, en su totalidad o en parte, antes del plazo establecido para su vencimiento, y en caso de que lo desee debe especificarlo en el campo definido como “Préstamo a amortizar anticipadamente”. Para ello, la empresa tiene que tener un disponible excedente “DE”. Este excedente puede ser dedicado, en su totalidad o en parte, a cancelar préstamo pendiente.



23. INVERSIONES FINANCIERAS

Si tiene DE puede utilizarlo en la colocación de los euros que desee en inversiones financieras por 1 año. La retribución que le aportará vendrá dada por la cantidad que invierta y el tipo de interés, del que le informará el Director de la simulación.

La cantidad invertida aparecerá en el activo del balance y la hará líquida el primer día del ejercicio siguiente.



En el caso de que tenga problemas de tesorería, y necesite disponible antes del fin del ejercicio, el simulador cancelará la inversión y el banco le cobrará la comisión por cancelación que tenga este tipo de operaciones.

24. CAMBIO DE MONEDA

En las decisiones las cantidades se expresarán siempre en euros. En el país Y se procederá de igual manera y las cantidades que se manejen en dólares, también se expresarán en euros, aplicando a los dólares el cambio correspondiente. Este cambio será comunicado a las empresas exportadoras por el Director de la simulación en cada momento.

Como las empresas participantes (exporten o no) se consideran europeas, la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance y los resultados en general se expresarán siempre en euros. De esta forma, hay que prestar especial atención a la hora de hacer sus estimaciones y cálculos ya que, por ejemplo, las tarifas de publicidad no cambian expresadas en dólares pero sí en euros, según el cambio. Lo mismo se puede decir de los costes de las delegaciones, de los transportes interiores en Y, etc.

25. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y BALANCE

Para la correcta interpretación de la cuenta de pérdidas y ganancias es necesario comprender que la facturación o venta se expresa considerando como precio el precio de venta al público (al consumidor final) para luego ir deduciendo, como gastos, el margen del detallista, el del mayorista y los gastos de promoción. Estas ventas serán el total de las unidades vendidas al PVP.

Si su empresa solicita un préstamo observará en el balance que ese mismo año no amortiza cantidad alguna ya que el simulador se la cancela, o sea, lo retira de su disponible el 2 de Enero. Tenga muy en cuenta esto si tiene préstamos al ver el disponible.

Por tanto, cuando Vd. esté haciendo su plan de gestión para el año siguiente, el simulador ya tiene prevista, y bloqueada, la cantidad que debe saldar el 2 de Enero.

En los resultados, después del Balance, se indica la posición que tiene la empresa respecto a sus competidoras. Esta posición se determina por el mayor beneficio acumulado y no tiene mayor importancia que la que le dé el Director de la simulación ya que éste puede dar mayor importancia a otras cuestiones, de las cuales le informará si las está contemplando.

26. DEMANDA

Al final de cada ejercicio se entregan a los participantes las Hojas de Resultados. Las dos primeras son resultados de ventas de L y T. Los tres últimos renglones indican:

- A. Total de unidades vendidas
- B. Unidades demandadas de su marca
- C. Unidades en stock de producto terminado



La cifra de unidades vendidas no tiene por qué coincidir con la de unidades demandadas. Hay dos casos en los que no se da la coincidencia: el primero cuando la producción disponible de la empresa es menor que la demanda lograda por ella (rotura de stocks), y el segundo, cuando al revés, tiene un exceso de producción disponible que va a cubrir demandas insatisfechas generadas y no atendidas por otras empresas. Así, la comparación de las dos cifras es una información del más alto interés para los participantes.

El comportamiento del mercado es tal, que intenta satisfacer la totalidad de la demanda generada por las empresas. Con frecuencia, para lograrlo, acude a empresas cuya producción disponible excede la de su propia demanda.

Se puede dar el caso, excepcionalmente, de que alguna empresa participante no tenga producción disponible ni siquiera para satisfacer la demanda generada por sus promociones. En este caso el mercado rechaza aquellas promociones que no se pueden satisfacer y solamente deja las que sí pueden ser atendidas.

Además de las ventas totales en unidades conseguidas por la empresa y de la demanda que ha tenido su marca, se le da el dato del stock de producto terminado con que se ha quedado a fin del periodo.



27. FACTORES MACROECONÓMICOS Y OTROS

A lo largo del presente documento se ha ido describiendo el escenario donde la empresa va a operar.

También se ha dicho qué información va a serle facilitada por el Director de la simulación. Estas son las cuestiones que va a recibir y debe tener en cuenta:



Renta per cápita en A	€	18.900
Renta per cápita en Y	\$	36.000
Paridad de moneda, euros por 1 dólar	€	1
Coste Estándar		
De unidad de L	€	0,68
De unidad de T	€	1,20
Tipo de interés por descubierto		
Tipo de interés por descubierto	%	20
Préstamos		
Plazo de amortización	Años	4
Tipo de interés	%	5
Comisión de apertura	%	1
Comisión de amortización anticipada	%	1
Inversiones Financieras		
Tipo de interés	%	2,5
Comisión de cancelación	%	1



Estos datos los tendrá en la web en la parte definida como Información General. Es muy importante que siempre que reciba resultados de simulación observe los datos del periodo siguiente ya que pueden variar de un año a otro.

28. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Las empresas pueden realizar investigaciones del mercado encargándolas a un instituto especializado. Los datos que pueden obtener, y el coste correspondiente, expresado en euros, son los siguientes:

MENÚ DE INVESTIGACIÓN



	Estudio	Coste
1	Ventas de L y T por empresas, mercados y canales	72.000
2	Ventas en promoción de L y T por empresas, mercados y canales	107.000
3	Posicionamiento por mercados de las marcas de L	59.900
4	Posicionamiento por mercados de las marcas de T	59.900
5	Inversión publicitaria de L y T en el extranjero de las empresas de A expresada en euros	36.000
6	Cobertura de cada empresa y mercado en L y T, Parte del grupo objetivo con acceso a la publicidad, expresado en tanto por uno	59.900
7	Nº de inserciones publicitarias por empresas en L y T	36.000
8	Inversión publicitaria de L y T en euros de las empresas autóctonas de Y	36.000
9	Nº de delegaciones y vendedores por empresas y mercados	24.000
10	Lineal logrado por empresas, por canal en L y T	72.000
11	Precios medios en el extranjero de L y T, expresado en euros	24.000
12	Ventas totales de L y T en el extranjero de las empresas de A e Y, expresado en unidades	36.000
13	Demanda de L y T por empresas y por mercados de unidades normales, sin la demanda en promoción	110.000
14	PVP en euros de las empresas por mercados y canales de L y T	Sin coste



	Estudio	Coste
15	Campañas de las empresas por mercados de L y T	Sin coste
16	Tipo de promoción, de L y T, por empresas y canales	Sin coste
17	Coste medio de producción del sector	10.000
18	Coste medio de salarios del sector	5.000
19	Balances de las empresas del sector a 31 de diciembre	10.000

Los datos de los estudios 1,2,12 y 13 están expresados en unidades.

Las coordenadas de los mapas de posicionamiento de los estudios 3 y 4 se obtienen mediante el método de escalas multidimensionales no métricas NMMS.

El estudio 15 indica la campaña publicitaria por el número asignado en estas Instrucciones.

El estudio 16 indica el tipo de promoción por el número asignado en estas Instrucciones.

**© Praxis Hispania. Expertos en simuladores. Reservados todos los derechos.
Simuladores MMT® es marca registrada de Praxis Hispania.**

29. ANEXOS

CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD

En las campañas siguientes normalmente se describe un anuncio de televisión. Para el caso de otros medios se entiende que se adaptaría el mensaje y la creatividad, manteniendo lo esencial, al otro tipo de medio de comunicación.

LECHE

Campaña 1

40 kilocalorías de valor energético, 3 gramos de proteínas, 5 gramos de hidratos de carbono, 130 miligramos de calcio y sólo 1'3 gramos de materia grasa convierten a X en la leche más equilibrada del mercado. Porque en X todo está en su justa medida, para que nada sobre ni falte, para alcanzar el equilibrio perfecto. Leche X, sabor y salud por partes iguales.

Campaña 2

Un papá se va a tomar su tazón de leche del desayuno y escucha como de la leche sale un coro de voces que le da los buenos días.

“Buenos días, buenos días, muy buenos días, tenga usted un buen día”
Sorprendido, deja de verter la leche y escucha. Pero al parar también paran las voces. Vuelve a echarlo y lo mismo:

“Buenos días, buenos días, muy buenos días, tenga usted un buen día”
Irrumpe en la cocina un técnico, bata blanca que nos cuenta:

“Puede que usted no se dé cuenta, pero tras cada tazón de leche XXX hay veterinarios, bioquímicos, biólogos, ganaderos, logísticos, transportistas y todo un extenso y experto equipo profesional que trabaja para que usted tenga un buen día.



Campaña 3

Un periodista, micro en mano, subiendo por una ladera.

“Nos encontramos en las faldas de unas montañas, donde nos hemos trasladado para conocer algo fundamental para nuestra salud. Todos sabemos la importancia de la leche en nuestra dieta y vamos a preguntarle a alguien que sabe MUUCHO, MUUUCHÍSIMO de leche.”

-¡Buenos días, Sra. Vaca! ¿Podría contestarnos usted unas preguntas?

(Aprovechar los movimientos de cabeza de la vaca para utilizarlos como repuesta, a veces parece que asiente, otras que niega, otras que se queda reflexionando...)

-En primer lugar, ¿la leche es un alimento completo, equilibrado?

Mugido corto, movimiento de cabeza afirmativo

-¿Sabe igual la leche de usted, que está aquí que la leche de otra vaca que no conoce ni el prado?

La vaca levanta la cabeza, mira con altivez y gira la cara, con desprecio.

El entrevistador se mueve con el micro para conseguir que le siga contestando. Mientras nos comenta:

- “Se ha molestado, pero es obvio que le teníamos que preguntar...” A ver si lo podemos conseguir... “Perdón, perdón Sra. Vaca, su leche de usted es incomparablemente mejor, ¿verdad?

La vaca asiente rotundamente.

-Entonces ya no la molestamos más. Ha sido de mucha ayuda, nos lo ha dejado muy claro.

La vaca va asintiendo muy en su papel de “toda una autoridad” en la materia.

-Y por último, sólo una pregunta más, ¿le gusta el envase elegido para guardar su leche?

Aprobación por parte de la vaca.

Campaña 4

Leche X. Selección natural. En X nos hemos inclinado por lo natural. Por eso nuestra leche pasa un proceso de selección similar al de la naturaleza. Capaz de dejar sólo aquello que debe permanecer y de eliminar todo lo que sobra. En busca del equilibrio perfecto. En busca de la selección natural. Toma X, porque la naturaleza es sabia.

Campaña 5

Imagen de envase de leche. Tiene saetas de reloj. Empieza a oírse el Rock Around the Clock, que será el audio durante toda la duración del spot.

Las imágenes serán una composición muy dinámica de tomas breves en las que se ve gente joven en actividad deportiva y utilizando medios de transporte que requieren esfuerzo: bicicleta, patines, monopatín.

La actitud de los personajes es positiva y alegre.

Product shot: Envase de leche XXX con las saetas que se mueven.

Voz en off: Leche XXX. Energía para todo el día.



Campaña 6

Una zona montañosa, muy verde y con las cumbres nevadas.

Seguridad, porque nuestra leche es tratada con los más modernos procedimientos industriales que aseguran la ausencia de bacterias no deseadas y una larga conservación, Sabor, porque nuestra leche mantiene íntegra toda la pureza de la mejor leche de Asturias. Salud, porque conserva el mismo valor nutritivo que recién ordeñada. Así alcanzamos el equilibrio que hace de X la leche preferida de los consumidores. Leche X, seguridad, sabor y salud.



Campaña 7

Casa de montaña en una zona escarpada con pastos verdes.

Joven matrimonio con niños que han ido a pasar un fin de semana a una casa de turismo rural.

En el desayuno, el padre mirando por la ventana, desde la que se ve el típico paisaje montañoso, (pastos-vacas) le dice a la señora que les atiende, propietaria de la casa:

Es buenísima. De aquí, ¿verdad?

Naturalmente, contesta la señora, con la característica forma de hablar de los montañeses, de aquí pero bien cuidada, no como otras, porque con la leche hay que ser muy serio. Saca el cartón de brik y añade: Aquí no gastamos otra.

YOGURT

Campaña 1

Niña de 5 años, autosuficiente, se prepara ella sola la merienda y también la prepara para su osito.

Sienta al osito a la mesa, en la cocina, y le pone el babero. Y se sienta ella. Toma el yogurt y hace como que le da al osito y se lo come ella (como hacen las niñas cuando juegan así).

Mientras, va hablándole:

Toma Elías, es yogurt XXX. La abuelita dice que es muy bueno para los huesos. Se lo ha dicho el médico.

Patricia, la canguro, lo toma porque dice que es muy sano. (Y en bajito añade: “y también porque dice que si no, no hace caca... Y es muy malo no hacer caca. Se te pone la tripa así y puedes estallar”).

Ya va, ya va. No seas impaciente.

Te gusta ¿eh? A mí me encanta. Además, yo quiero ser modelo y para ser modelo hay que tomar yogurt. Es lo que ellas toman, ¿no lo sabías? Y tú no sé si te estás poniendo un poco gordo.



Campaña 2

Los distintos personajes que se citan van acudiendo a la nevera y sirviéndose tarrinas de yogurt para proseguir con su vida, sana, alegre y vital.

Audio voz en off:

Él quiere ser tan alto como papá. Papá quiere tener la energía de su hijo. Ella quiere ser tan guapa como mamá. Mamá quiere estar tan sana como su hija. El abuelo quiere seguir siendo el jefe del clan. La abuela quiere seguir disfrutando de la vida.

Yogurt XXX por una vida sana, alegre y vital.



Campaña 3

Modelo femenina a cámara. Simpática, joven, vestida marcando silueta, pero sin sofisticaciones.

Si quiere cuidar su silueta.

Si quiere cuidar su salud

Y si quiere disfrutar el sabor

Diga sí a yoguríssimo XXX.

Campaña 4

Chica muy mona, muy despejada, de las que están guapas incluso cuando acaban de levantarse.

Está en su casa que es de tipo loft, futón y poco más. Muy despejada la casa también.

Luminosa y muy "láctea".

Va vestida "de andar por casa", sólo con una camiseta o suéter grandote y unos calcetines gruesos, arrugados y blancos.

Tiene un mensaje en el contestador (voz de mujer) para acudir a un casting.

"Laura, tienes un casting el miércoles a las 11. Ven natural."

Ella va dando vueltas por el loft y va diciéndose: Natural es... sin maquillaje. Se lava la cara, echándose el agua con las manos. A continuación se seca suavemente con toalla blanca y continúa.

Natural es... Se suelta la pinza del pelo. Se da cuatro golpes de cepillo y queda perfecta, claro. Se da el visto bueno en el espejo. Va a la nevera. Coge un yogurt y dice:

Natural es comer cuando tienes hambre... y disfrutar de algo tan bueno y tan natural como yogurt XXX.



Campaña 5

Modelo chico o chica, mejor que sea conocido. Habla a cámara.

¿Tienes idea de lo que cuesta mantener el tipo con esta profesión?

Estás cambiando constantemente de horario. Los menús de restaurantes no ayudan y mamá no está ahí esperándote con la mesa puesta. Por eso hay que aprender a cuidarse.

(Tomándose el yogurt.) Proteínas, calcio, vitaminas y ¡bueno! Yogurt XXX

Campaña 6

En X llamamos a las cosas por su nombre. Por eso, cuando Ud. toma un yogurt X sabe que no tiene conservantes ni colorantes. Por eso X es el mejor del mercado. X tiene equilibrio y un sabor único. X, el justo equilibrio, evidentemente.

Campaña 7

Chico fuerte y con un tipo excelente tomándose un yogurt.

Habla a cámara mientras se toma un yogurt:

Un minuto es lo que tardo yo en tomarme mi yogurt XXX y una hora es lo que han tardado los técnicos de XX en hacerle pasar los controles de calidad a esta tarrina.

Puede considerarse comida rápida, y muy bien analizada.

Rápida y, sin embargo, sana. Cogiendo la mochila y marchándose. Para que luego digan que los jóvenes no sabemos alimentarnos.

Yogurt XX, rápido, sano y preparado para ti.



Copyright © Praxis Hispania. Todos los derechos reservados.

www.praxismmt.com

Simuladores MMT es una marca registrada de Praxis Hispania.

Este documento está sujeto a cambios sin notificación.

Licencia

El contenido de este documento está sujeto a la Licencia de Simuladores MMT ("Licencia"). Este documento sólo puede ser utilizado de acuerdo a la Licencia. Vd. puede obtener una copia de las condiciones de la licencia en www.praxismmt.com > Solicitud de Licencia > Condiciones de Licencia.

Aviso legal

Praxis Hispania no se hace responsable de: - la introducción de datos en el simulador - errores u olvidos en la introducción de datos - las consecuencias que lo anterior pueda producir en sus resultados - el fallo de servidores o de las telecomunicaciones y las consecuencias que esto pueda producir. Praxis Hispania no puede garantizar el acceso a la web ya que esto está sometido a deficiencias y/o defectos causados por un uso incorrecto, incorrecto acceso a internet, accidentes o causas externas como caída de servidores, deficiencias en su hardware y/o en su servidor, dificultades de acceso por servidores, rotura de cables y/o antenas, interrupción de enlaces y/o interrupción del suministro eléctrico, etc...

Praxis Hsipania no se hace responsable del mantenimiento de la confidencialidad de las claves y contraseña del usuario, ni asume las consecuencias que pueda tener que un tercero las conozca y las use, con consentimiento o sin él de éste.

Prohibida la reproducción, total o parcial, de cualquier contenido sin autorización.