

# FICHA SINÓPTICA

Has sido contratado para dirigir una empresa de productos lácteos de nueva creación con un balance inicial de 53,9 millones de euros. La compañía puede producir leche (L) y/o Yogurt (T) y vender en dos mercados, uno local (A) y uno extranjero (Y). En A operan tan solo las empresas participantes en la simulación. En el mercado Y tu empresa competirá, además, con tres empresas locales. Vas a gestionar la empresa a lo largo de varios años, y tu objetivo es obtener un mayor beneficio acumulado que tus competidores. Los pasos que debes seguir son:

## 1. Analiza tus recursos, el mercado y marca tu objetivo de ventas

### 1.1. Recursos

El balance inicial de tu empresa es el siguiente:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO	
Inmovilizado	29.900.000	Capital	53.900.000
Existencias	-		
Disponible (tesorería)	24.000.000		

El inmovilizado incluye la fábrica e instalaciones necesarias para producir ambos productos. El disponible es el dinero que la empresa tiene en caja para comenzar a producir y vender. El capital aportado por los accionistas es de 53,9 millones de euros.

### 1.2. Demanda

Debes determinar tus objetivos de ventas. Para ello, comienza por calcular la demanda global de cada producto en cada mercado utilizando la siguiente información:

Mercado	Extensión (km <sup>2</sup> )	Población	Consumo per cápita (litros)	
			Leche (L)	Yogurt (T)
A	100.000	10.500.000	75	9
Y	210.000	14.000.000	71	7



La demanda de L es estable, al tratarse de un producto de primera necesidad en la fase de madurez del ciclo de vida de producto. La demanda de T puede crecer en el mercado A (fase de crecimiento del ciclo de vida) y es estable en el mercado Y (fase de madurez). En base a esta demanda global decidirás qué cuota de mercado quieres obtener y las unidades a vender de cada producto en cada mercado.

### 1.3. Canales de distribución

En el mercado A, tu empresa puede vender sus productos a través de 3 canales minoristas, mientras que en el mercado Y el acceso será a través de un solo canal. La siguiente tabla muestra el número total de puntos de venta en cada uno de estos canales:

		A	Y
G	Grandes superficies	35	200
S	Supermercados	1.620	
T	Tiendas tradicionales	2.160	

### 1.4. Distribución comercial y logística

En el mercado A hay 6 zonas comerciales, mientras que en el mercado Y hay 12. En cada zona, debes decidir si tu empresa venderá al canal minorista a través de un red comercial interna (delegaciones) o agentes independientes (mayoristas). Una vez realizada la venta, se transportará el producto desde la fábrica (F) a un almacén, llamado plataforma (P), y desde ésta al punto de venta (D). Los costes comerciales y logísticos asociados a delegaciones/mayoristas son los siguientes:

	Gastos fijos (€)	Costes variables (%)	Costes logísticos
Delegación	147.000€/delegación en el mercado A. 300.000€/delegación en el mercado Y. Sueldos de los comerciales.	Opcionalmente sueldo variable de los comerciales en A.	Transporte Fábrica a Plataforma: 0,01€ en A y 0,03€ en Y. Transporte plataforma a detallista: 0,01€ en A y 0,02\$ en Y. Aranceles en el mercado Y: 2% ad valorem*.
Mayorista		8% (unidades normales). 6,5% (unidades en promoción).	Transporte Fábrica a Plataforma: 0,01€ en A y 0,03€ en Y.

\* Cálculo del arancel: (Coste estándar de producción + 0,03€) x 0,02.

### 1.5. Capacidad de producción

El inmovilizado incluye la fábrica e instalaciones necesarias para producir ambos productos. La capacidad total inicial de producción es de 200 millones de litros, sumando L y T. Esta capacidad se puede aumentar anualmente con una inversión de 6 millones de euros. Según la inversión realizada en inmovilizado, la capacidad total de fabricación y los gastos de estructura anuales son:

Inmovilizado (€)*	Capacidad (litros/año)	Gastos de estructura (€)
29.900.000	200.000.000	3.000.000
35.900.000	280.000.000	4.200.000
41.900.000	360.000.000	5.400.000
47.900.000	440.000.000	6.000.000
53.900.000	520.000.000	6.600.000
59.900.000	680.000.000	7.200.000
65.900.000	800.000.000	7.800.000
71.900.000	1.120.000.000	8.400.000

\* Los gastos anuales de amortización son de un 10%.

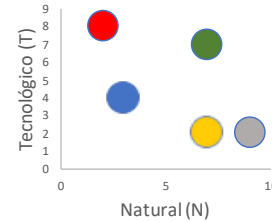
## 2. Diseña un plan de negocio cada año para vender tus productos y generar beneficio

### 2.1. Marketing

Lo primero que hiciste fue marcar un objetivo de cuota de mercado y ventas. Para alcanzarlo, debes tomar decisiones de marketing que generen demanda.

- Producto** Debes decidir si quieres vender solo un producto o los dos y en qué mercados y canales.
- Distribución** Decide el número de delegaciones que deseas implantar en cada mercado. Pueden ser entre 0 y 6 en A, y entre 0 y 12 en Y. Si no eliges el máximo, el resto de zonas serán atendidas por mayoristas independientes.
- Comunicación** Para obtener un posicionamiento de marca, elige una campaña publicitaria entre las 7 que hay en el anexo del escenario para cada producto. De cara a la publicidad, contempla que los compradores son el 25% de la población total, mujeres y hombres por igual. Prepara un plan de medios, decidiendo el número de repeticiones (apariciones) que quieres realizar en cada medio en un año.

Este gráfico muestra el posicionamiento de las empresas:



Esta tabla muestra los medios en los que puede hacer publicidad, el coste de una repetición y su cobertura:

Medio	A		Y	
	Coste (€)	Cobertura	Coste (\$)	Cobertura
Red de display (DR)	10.000	28	11.000	26
Prensa (PR)	15.000	48	16.000	31
Radio (RA)	14.000	35	16.000	40
Redes sociales (SM)	15.000	30	15.000	29
Televisión (TV)	18.000	60	20.000	61

La cobertura es el porcentaje de cada tipo de compradores al que se alcanza con un anuncio. Lo ideal es hacer un mix de medios para llegar al 100% más veces que la competencia. Hay tres segmentos de consumidores. Un 40% buscan productos N, un 40% productos T y un 20% productos ni N ni T.

- Precios y márgenes** Debes decidir el Precio final de Venta al Público. Si no lo introduces en un canal se entenderá que no quieres vender en ese canal. Debes decidir también el margen que darás al detallista, en euros, por vender tus productos.
- Promoción de ventas** Tu empresa puede realizar hasta 4 promociones al año por canal, siempre del mismo tipo en ese canal. Hay tres tipos de promociones: reducción de precio, 3x2 y descuento en la próxima compra. Debes por tanto decidir en cada canal si quieres realizar promociones, el número de ellas, el tipo y el descuento (en el 3x2 no hay que especificarlo).
- Lineales** El lineal nos da presencia en el punto de venta, y por tanto ayuda a vender más. Es el espacio que ocupamos con nuestro producto del expositor. Decide un porcentaje de lineal coherente con las ventas que quieres alcanzar.
- Investigación de mercados** Los informes dan datos de lo que ha hecho tu competencia y sus consecuencias. Son imprescindibles para que puedas hacer un nuevo plan. No contratar estudios de mercado para ahorrar dinero no es buena idea.



¡Cuidado! Si no introduces precios, márgenes y lineal en un canal, el simulador entenderá que no quieres vender tus productos en él. No está permitido hacer dumping, no puedes vender por debajo del precio de producción más el margen al detallista.

Informe	Descripción	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, expresada 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 promoción	110.000
14	PVP en euros de las empresas por mercados y canales de L y T	Sin 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

## 2.2. Producción

En función de tus objetivos de ventas, decide si quieres ampliar la capacidad de producción por encima de los 200 millones de litros iniciales. Decide también cuántos litros de L y T quieres producir.

## 2.3. Recursos humanos

Si tienes delegaciones, las ventas al canal G las realizará el director de delegación. Para los canales S y T, debes decidir cuántos comerciales contratar.

Cuidado, debes decidir el número por zona, no por mercado.

Además, deberás decidir el sueldo de cada comercial en los mercados en los que tengas delegaciones.

Hay una parte fija obligatoria, con una horquilla entre 21.000 y 42.000 euros anuales, y una parte opcional - un variable - que puede ser entre un 0,6% y un 1,2%.

## 2.4. Finanzas

Compara el dinero que tienes en caja con la Tesorería Operativa Necesaria (TON), compuesta por:

- 80% de la inversión en inmovilizado.

- 50% de la suma del gasto en publicidad, gastos de delegaciones y sueldos fijos de vendedores, gastos de estructura e investigación de mercado.

- 5% del coste de producción.

Si tu TON es superior a tu tesorería, debes solicitar un préstamo.

Las condiciones por defecto del primer año son: un plazo de 4 años, comisión de apertura de un 1%, tipo de interés de un 5% y comisión de cancelación de un 1%.

Por último, si una vez completado tu plan financiero tienes exceso de tesorería, puedes realizar una inversión financiera, un depósito a un año.

Las condiciones por defecto son: un tipo de interés de un 2,5% y una comisión de cancelación de 1%.



**¡Cuidado! El plazo de amortización para nuevos préstamos se va reduciendo cada año de simulación.**

**Si tu cálculo no es correcto, el simulador te pedirá la cantidad que realmente necesitas para evitar que entres en descubierto al comienzo de año.**

**Puedes pedir más préstamo para tener un colchón en caso de que tu plan no se cumpla, y así no pagar un 20% de interés por descubierto.**

## 3. Control de gestión

### 3.1. Ingresos a contemplar

**Ingresos por ventas** Son los ingresos de la empresa, **contemplando el PVP**, por el número de unidades vendidas. Aparecen diferenciados los ingresos por L y T.

**Ingresos financieros** Si tienes excedente de caja, puedes invertir en un depósito a plazo fijo (1 año) que te dará una rentabilidad. Si una vez realizada la inversión necesitaras cancelarla por falta de liquidez, se te cobraría una comisión de cancelación.

### 3.2. Gastos a contemplar

**Margen al detallista** Es una de las decisiones de marketing, que se restará a los ingresos por la venta de L y T. Las ventas totales menos el margen de los detallistas suponen los ingresos netos de la empresa.

**Coste directo de producción** El coste directo de producción será el coste unitario por el número de unidades vendidas. Aparece diferenciado para L y T.

**Gastos de promociones** Son el equivalente al detalle de la promoción por el número de unidades vendidas en promoción. Las promociones muy efectivas pueden suponer un coste importante.

**Logística**

1. Gastos de transporte de fábrica a plataforma.
2. Gastos de transporte de plataforma a detallista.

**Amortizaciones** Una amortización es la pérdida de valor de un activo a lo largo del tiempo. Las plantas de fabricación se amortizan a razón de un 10% anual sobre el valor (inversión) realizada.

**Gastos de estructura** Los gastos generales de estructura son gastos fijos necesarios para que la empresa opere. Varían en función de la capacidad de producción instalada.

**Delegaciones** Incluye los gastos fijos de la delegación y la parte fija de los salarios de los comerciales. Vienen diferenciados por mercados.

**Incentivos a comerciales** Son la parte variable de los salarios de los comerciales. Se calculan como un porcentaje de los ingresos netos (el precio de venta al detallista).

**Gastos de investigación** Las investigaciones de mercado son contratadas externamente. El presupuesto total gastado aparece reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias.

**Inversión en publicidad** Es el presupuesto total invertido en medios. Viene diferenciado por productos.

**Gastos financieros**

1. Comisiones por apertura de préstamos y por cancelación anticipada de préstamos o inversiones.
2. Intereses por préstamos o descubierto.



**Generar ventas (demanda) es muy importante, pero las ventas deben generar beneficio. Conocer y controlar ingresos y gastos es fundamental.**

**PRAXISMMT** Corp.