

YOUNG  
**BUSINESS**  
TALENTS



//ABANCA



*praxis makes perfect*

1. Prepararse: qué vamos a hacer y cómo nos organizamos.
2. Entender el mercado: leer el escenario y resolver dudas.
3. Preparar un plan (tomar decisiones). Decidir adónde queremos llegar.
  1. Qué venderemos y dónde.
  2. Marcar objetivos de ventas.
  3. Decidir acciones de marketing, RR.HH., producción y finanzas.
  4. Retocar el plan en base a nuestra hoja de trabajo.
  5. Introducir las decisiones en el simulador.
4. Analizar resultados.
  1. Ver si se han cumplido nuestros objetivos.
  2. Compararnos con la competencia.

# 1. Prepararse

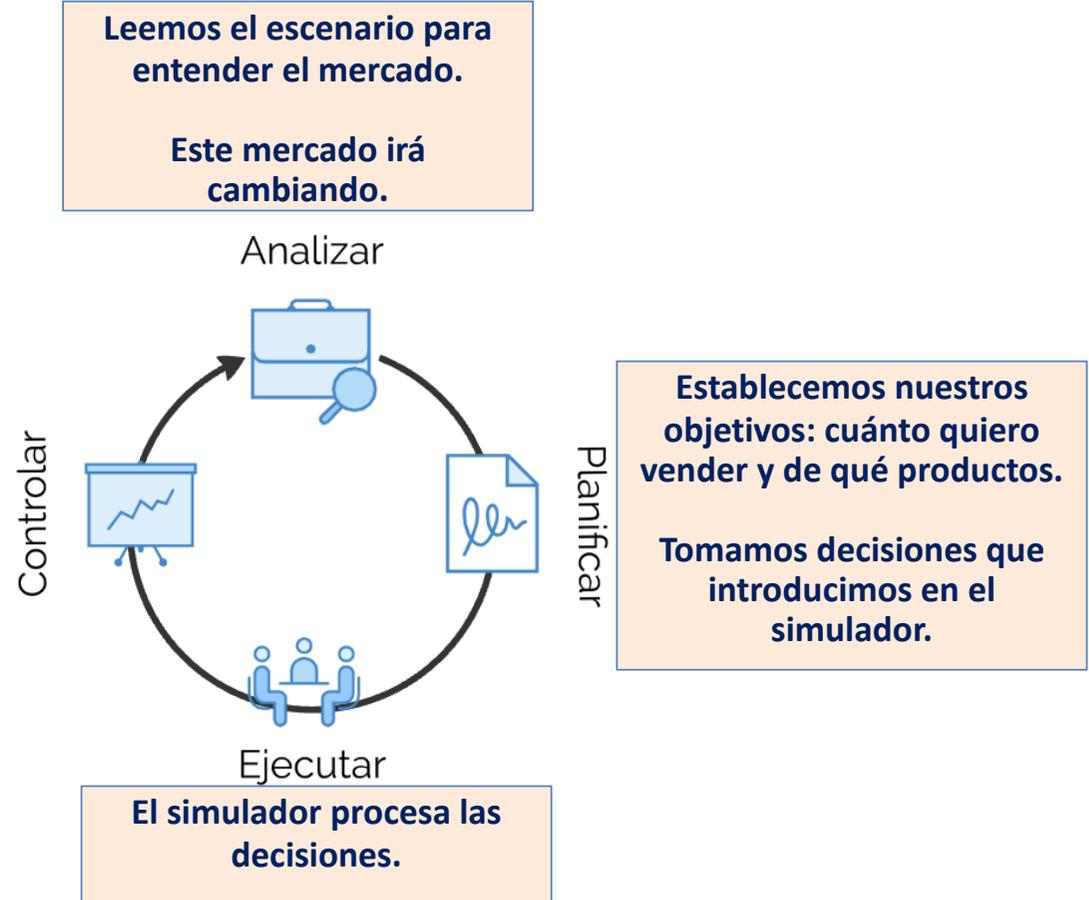
## ¿Qué vamos a hacer?

**Gestionar una empresa virtual a lo largo de 11 años**, reproduciendo lo que hacen los responsables de las empresas:

- Analizar.
- Planificar.
- Ejecutar.
- Controlar.

**Analizamos los resultados, comparando decisiones con los competidores para ver qué hemos hecho mejor y peor que ellos.**

Este proceso se repite en cada uno de los años virtuales que aparecen en el calendario, siempre compitiendo con otros equipos.



## Nos organizamos

Gestionar puede ser muy divertido.

El grupo de 3 o 4 personas puede repartirse tareas, de forma que todos hagamos una parte del plan.

Cada año virtual podemos intercambiar las tareas para que todos hagamos de todo.

### Tipos de tareas:

Leer el escenario (analizar)

Tomar decisiones (planificar)

Analizar resultados (controlar)

## 2. Entender el mercado

### Leemos el escenario

No es necesario aprenderlo, solo entenderlo.

Podemos preguntar dudas a nuestro profesor. Si él no puede contestarlas, las hará a la organización.



41  
PRAXISMMT  
EXPERTS IN SIMULATIONS



Cómo comerse el mercado  
y...



obtener el **máximo** beneficio

*Bronce management trainer*  
PRAXIS makes PERFECT

## 2. Entender el mercado

### Nuestro balance de partida

Lo que nos ha costado la fábrica.

Capital: La inversión que han realizado los dueños en la empresa (puede ser uno de ellos).

Activo		Patrimonio Neto	
Inmovilizado	29.900.000	Capital	53.900.000
Existencias	--		
Disponible (tesorería)	24.000.000		

El dinero del que disponemos.

## 2. Entender el mercado

### Los mercados y productos

	Población	Extensión
A	10.500.000	100.000 Km <sup>2</sup>
Y	14.000.000	210.000 Km <sup>2</sup>

Podemos fabricar uno o los dos productos y venderlos en uno o en los dos mercados.

A es el mercado local.  
Y es un mercado de exportación.

Hay que calcular la demanda global inicial: el tamaño de cada mercado.

Tenemos dos productos:  
L – Leche  
T- Yogurt

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

### Los mercados y productos (I)

Y es un mercado extranjero que trabaja en dólares, por lo que hay que contemplar:

1. El tipo de cambio (inicialmente es de 1 euro por dólar pero puede cambiar).
2. Aranceles de entrada (un 2%).

¿Cómo se calcula el arancel?

$$\text{Arancel} = (\text{Coste estándar} + 0,03 \text{ €}) \times 2\%$$

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

En el mercado A solo están las empresas participantes en la simulación.

Eso quiere decir que la demanda se divide nosotros y las otras tres o cuatros empresas competidoras.

En el mercado de exportación hay unas empresas locales que componen el mercado.

## 2. Entender el mercado

### Los puntos de venta y compradores

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

Nuestro clientes son los comercios detallistas.

Podemos vender nuestros productos a través de los canales (comercios) G, S y T.

Los compradores son el 25% de la población en cada mercado, la mitad hombres y la mitad mujeres.

Esto es importante para la publicidad, ya que tenemos que utilizar los medios publicitarios que más llegan con un menor coste.

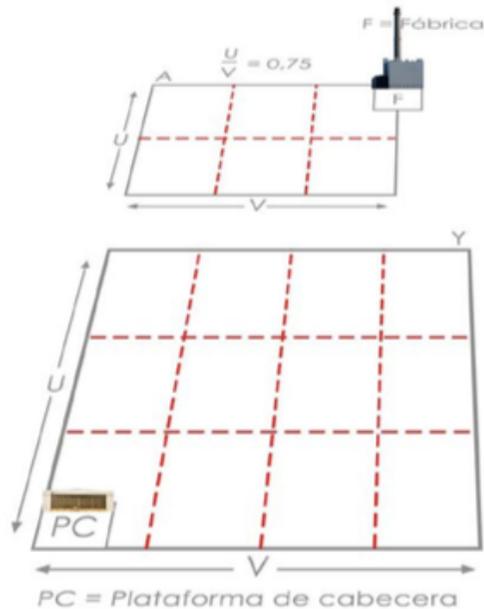
Medios		A	Y	A en €	Y en \$
Red de display y Remarketing <i>Banners/anuncios en webs</i>	DR	28	26	10.000	11.000
Prensa <i>Diarios/Revistas: Impresos e internet</i>	PR	48	31	15.000	16.000
Radio <i>Estaciones/Emisoras: Convencional e internet</i>	RA	35	40	14.000	16.000
Redes sociales <i>Plataformas de comunicación cerrada</i>	SM	30	29	15.000	15.000
Televisión <i>Canales: Convencional e internet</i>	TV	60	61	18.000	20.000

Porcentaje de compradores que ven TV.

Coste por una inserción.

axis makes perfect

### Las zonas comerciales y delegaciones



El mercado A está dividido en 6 zonas y el mercado Y 12.

¿Por qué es importante?

Porque tendremos que elegir en cuántas vamos a tener **delegaciones propias** y en cuántas utilizaremos **mayoristas independientes**. Las opciones son:

1. Cero delegaciones (todas la zonas las cubren los mayoristas).
2. Una distribución mixta (1-5 delegaciones en A; 1-11 delegaciones en Y).
3. Todo el mercado lo cubren nuestras delegaciones.

## Producción y estructura



El coste de producción es:

- 0,68 € por litro de leche.
- 1,20 € por litro de yogurt (ocho tarrinas).

Inmovilizado en miles de euros	Producción en millones de litros/año
29.900	200
35.900	280
41.900	360

Gastos Estructurales en miles de euros/año	Capacidad de Producción en millones de litros/año
3.000	200
4.200	280
5.400	360

Inicialmente podemos fabricar 200 millones de litros en total, sumando L y T.

Cada año podemos aumentar la capacidad en 80 millones, si invertimos 6.000.000 €.

Tener operativa la fábrica conlleva unos gastos fijos anuales que dependen de su tamaño.

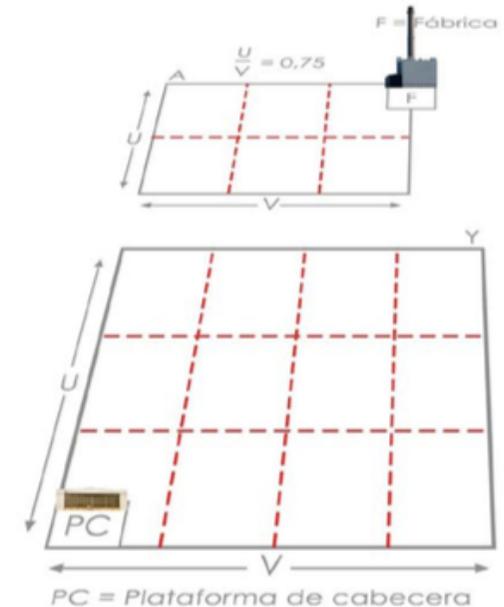
### Coste de transporte

	A	Y
Transporte de fabrica a plataforma propia	0,01	0,03
Transporte de plataforma propia a detallista	0,01	0,02

Quando se vende el producto hay que llevarlo al punto de venta, y eso el siguiente coste total si trabajamos con nuestras delegaciones:

- 0,02 € en A.
- 0,03 € + 0,02\$ en Y.

Si trabajamos con mayoristas, el coste hasta el detallista lo pagan ellos.



## Qué productos queremos vender y dónde

No es obligatorio vender los dos productos ni vender en los dos mercados.

Eso sí, si lo hacemos:

1. Aumentamos nuestra cartera (posiblemente mayores ventas y menor riesgo).
2. Es más probable conseguir economías de escala acercándonos a nuestra capacidad de producción máxima (200M de litros).

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

Podemos, por ejemplo, vender tanto L como T, en todos los canales de A:

AG  
AS  
AT

En el mercado Y entraremos más adelante.

## Marcar objetivos

1

La empresa debe tener una serie de objetivos.

Objetivos básicos son:

1. Unidades vendidas.
2. Cuota de mercado (% de la demanda total que vende nuestra empresa).
3. Ingresos (ventas en valor).
4. Beneficio a final de año.

2

Si en el Mercado A somos 5 empresas podemos tener como referencia una cuota de mercado inicial del 20%.

Una marca de precios altos posiblemente obtenga menos.

Una marca de precios ajustados posiblemente obtenga más.

3

Podemos tener como objetivos, por ejemplo:

Vender 150 millones de litros de L

Vender 15 millones de litros de T

(aproximadamente el 20% de la demanda de A).

# 3. Tomar decisiones

## La hoja de trabajo

CUENTA DE RESULTADOS		
<b>VENTAS: L</b>		
Ventas totales		0
Costes márgenes detallistas		0
<b>Ingresos netos: L</b>		<b>0</b>
<b>COSTE DE VENTAS: L</b>		
Costes directos de producción		0
Gastos de promoción de ventas		0
Costes de empresas mayoristas		0
Costes transporte fábrica-plataformas		0
Costes transporte plataformas-detalistas		0
Aranceles por importación		0
<b>Total coste de ventas: L</b>		<b>0</b>
<b>Resultado bruto: L</b>		<b>0</b>
<b>VENTAS: T</b>		
Ventas totales		0
Costes márgenes detallistas		0
<b>Ingresos netos: T</b>		<b>0</b>
<b>COSTE DE VENTAS: T</b>		
Costes directos de producción		0
Gastos de promoción de ventas		0
Costes de empresas mayoristas		0
Costes transporte fábrica-plataformas		0
Costes transporte plataformas-detalistas		0
Aranceles por importación		0
<b>Total coste de ventas: T</b>		<b>0</b>
<b>Resultado bruto: T</b>		<b>0</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		
Gastos amortización	2.990.000	
Gastos generales de estructura	3.000.000	
Delegaciones: Mercado A		0
Delegaciones: Mercado Y		0
Incentivos a la fuerza de ventas		0
Gastos de investigación		0
Inversión en publicidad L		0
Inversión en publicidad T		0
<b>Total gastos generales</b>	<b>5.990.000</b>	
<b>Resultado de explotación</b>		<b>-5.990.000</b>
<b>ACTIVIDAD FINANCIERA</b>		
Ingresos financieros por inversiones		0
Otros ingresos financieros		0
Gastos financieros de préstamos		0
Gastos financieros por comisiones		0
Gastos financieros por descubierto		0
Otros gastos financieros		0
<b>Resultado de la actividad financiera</b>		<b>0</b>
<b>OTROS INGRESOS/GASTOS</b>		
Otros ingresos		0
Otros gastos		0
<b>Total otros ingresos/gastos</b>		<b>0</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>-5.990.000</b>

1

En el menú de Ayuda hay un archivo en Excel que nos ayudará a ver si nuestras decisiones son coherentes.

2

¿Para qué sirve?

Si introducimos las decisiones del equipo y la previsión de unidades vendidas (nuestros objetivos) nos dará el beneficio o pérdida de la empresa.

3

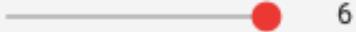
Debemos introducir nuestras decisiones en la hoja de trabajo para ver el resultado final previsional y poder hacer cambios.

*praxis makes perfect*

## Delegaciones

1

Tenemos que decidir si trabajamos con delegaciones y/o mayoristas en los mercados en los que vendamos.

Delegaciones por mercado	
Mercado	Delegaciones
A	 6
Y	 6

2

¿La diferencia?

**La capacidad de venta:** con los resultados veremos cuál vende más.

**Los costes:** la delegación tiene un coste fijo (147.500 € en A y 300.000 \$ en Y), más sueldos de vendedores más coste de transporte de plataforma a detallista.

El mayorista supone un 8,5% de coste sobre los ingresos por ventas (6,5% en promociones).

3

Podemos tener, por ejemplo:

6 delegaciones en A (todo el mercado cubierto con delegaciones).

En Y no tendremos delegaciones, porque no vamos a vender.

## Recursos Humanos

1

Si vendemos con delegaciones debemos decidir, en el mercado A:

1. Número de comerciales.
2. Sueldo (fijo y variable).

Vendedores por delegación		
Mercado	Canal	Vendedores
A	S	11
	T	4

Remuneración de la fuerza de ventas		
Mercado	Fijo (€)	Variable (%)
A	30.000 €	0,90 %

2

¿Cómo afecta?

El número de comerciales marca el número de visitas que podemos hacer a lo largo del año.

El sueldo ayuda a motivar en la venta.

3

Podemos tener, por ejemplo:

6 comerciales para los supermercados (S).

5 comerciales para las tiendas tradicionales (T).

En ambos casos, el sueldo será de 30.000 € y un variable del 0,9%.

## Estudios de mercado

1

Debemos obtener información sobre la competencia.

2

¿Para qué sirven?

En la fase de control, comparamos nuestras decisiones con las de nuestros competidores para ver qué hacemos mejor y qué hacemos peor que ellos.

Estudios de mercado		
Estudio	Coste del estudio (€)	Estudio seleccionado
1	72.000 €	<input type="checkbox"/>
2	107.000 €	<input checked="" type="checkbox"/>
3	59.900 €	<input checked="" type="checkbox"/>
4	59.900 €	<input type="checkbox"/>
5	36.000 €	<input checked="" type="checkbox"/>
6	59.900 €	<input checked="" type="checkbox"/>
7	36.000 €	<input checked="" type="checkbox"/>
8	36.000 €	<input checked="" type="checkbox"/>
9	24.000 €	<input type="checkbox"/>
10	72.000 €	<input type="checkbox"/>
11	24.000 €	<input type="checkbox"/>
12	36.000 €	<input type="checkbox"/>
13	110.000 €	<input checked="" type="checkbox"/>
14	0 €	<input checked="" type="checkbox"/>
15	0 €	<input checked="" type="checkbox"/>
16	0 €	<input checked="" type="checkbox"/>
17	10.000 €	<input type="checkbox"/>
18	5.000 €	<input type="checkbox"/>
19	10.000 €	<input checked="" type="checkbox"/>

3

Es recomendable contratar la mayoría o incluso todos.

Sin ellos estamos ciegos.

## Precios

1

En los canales en los que queramos vender nuestros productos debemos introducir:

1. PVP (precio al consumidor).
2. Margen al detallista (cuánto gana nuestro cliente por unidad vendida).

Precios y márgenes				
Producto	Mercado	Canal	P.V.P. (€)	Margen (€)
L	A	G	0,68 €	0,00 €
		S	1,80 €	0,04 €
		T	1,80 €	0,04 €
	Y	G	1,80 €	0,03 €
T	A	G	1,90 €	0,04 €
		S	1,99 €	0,04 €
		T	2,10 €	0,04 €
	Y	G	2,10 €	0,03 €

2

¿Cómo lo calculamos?

Sumando de todos nuestros costes y añadiendo lo que queramos ganar (nuestro margen).

Si es bajo respecto a la competencia, ayuda a vender. Si es excesivamente alto, reduce nuestra demanda.

El margen ayuda a que el detallista nos de espacio (lineal).

3

Hay que poner precios y márgenes que nos permitan obtener beneficio pero que no sean disuasorios.

La Hoja de Trabajo nos permite ajustar precios (podemos decidir los precios al final, cuando tengamos todos los costes).

## Ejemplo de precios

1 Para calcular el precio de L y T podemos utilizar la siguiente fórmula:

Precio = margen de mi empresa + suma de costes variables unitarios + (suma gastos generales + gastos financieros/total unidades vendidas)

2 Costes variables unitarios: margen del detallista, coste de promociones, comisión empresas mayoristas, transporte y aranceles.

Gastos generales: amortizaciones, gastos de estructura, delegaciones, incentivos fuerza de ventas, estudios de mercado, publicidad.

Gastos financieros: comisiones, intereses.

3

- Estimo vender 165 M de litros en total (150 de L y 15 de T).
- Mis costes variables unitarios son 0,80€ (L) y 1,40€ (T).
- Mis gastos generales son de 32€ millones (0,20€/unidad)\*.
- Quiero ganar 0,1€ por litro, 16,5€ millones en total\*.

El precio sería de 1,10€ (L) y 1,70€ (T).

\* Se ha simplificado el ejemplo. El margen de cada producto y la distribución de gastos fijos y financieros, especialmente la publicidad, pueden variar entre productos.

## Promociones

1

Podemos realizar hasta cuatro promociones al año en cada canal. Hay tres tipos:

1. Descuento directo.
2. 3x2.
3. Descuento en la próxima compra.

2

¿Para qué sirven?

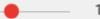
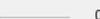
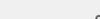
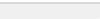
Las promociones ayudan a vender más, pero también suponen un coste para la empresa.

Cuanto mayor es la promoción, más ayuda a vender y mayor es el coste.

3

Se utilizan promociones cuando queremos, por ejemplo, sacar stock de productos no vendidos.

El primer año podemos poner, por ejemplo, cero promociones.

Promociones						
Producto	Mercado	Canal	Nº de promociones		Tipo de promoción	Detalle
L	A	G	 1		Descuento próxima comp ▾	0,30
		S	 0		Reducción de precio ▾	0,05
		T	 0		Reducción de precio ▾	0,40
	Y		 0		Descuento próxima comp ▾	0,00
T	A	G	 0		Reducción de precio ▾	0,09
		S	 0		Ninguna ▾	0
	T	 0		Ninguna ▾	0	
	Y	G	 0		Reducción de precio ▾	0,10

## Comunicación (I)

Campaña publicitaria		
Producto	Mercado	Tipo de campaña
L	A	Campaña __ 2
	Y	Campaña __ 7
T	A	Campaña __ 3
	Y	Campaña __ 2

1

En el anexo del escenario tenemos campaña para L y T.

Debemos introducir un número para cada mercado y producto que queramos vender.

2

¿Para qué sirven?

La campaña nos posiciona en la mente del consumidor.

Los consumidores buscan productos Naturales (N) o Tecnológicos (T). Si la campaña es correcta, nuestra imagen será muy N o muy T, lo que ayuda a vender.

3

Hay que buscar la campaña que de un mensaje claro sobre nuestra marca.

Podemos elegir la misma o diferentes campañas para cada producto y mercado.

## Comunicación (II)

1

Las inserciones son el número de veces que aparecerá nuestro anuncio a lo largo del año en cada uno de los medios seleccionados.

3

1 inserción al año no es nada y 365 por medio puede ser caro. Podemos utilizar el sentido común y los costes para decidir el número de inserciones.

2

¿Cómo se eligen los medios y el número?

En el escenario hay unas tablas de cobertura. Hay que elegir aquellos medios que lleguen más a nuestro público objetivo, los compradores.

Cuantas más inserciones más nos ven, pero también es mayor el coste.

Inserciones			
Producto	Mercado	Soporte	Nº Inserciones
L	A	DR	400
		PR	200
		RA	150
		SM	150
		TV	150
	Y	DR	0
		PR	0
		RA	0
		SM	0
		TV	0

# 3. Tomar decisiones

## Trade

1

Debemos decidir el porcentaje del lineal que queremos tener en cada canal en el que vendamos.

2

¿Qué es y para qué sirve?

El lineal es la presencia en un expositor del punto de venta. Cuanto más producto nuestro haya más se ve, y aumenta la probabilidad de venta.

El detallista nos dará más o menos de lo que queremos en función del margen y las ventas de nuestro producto.

Porcentaje del lineal			
Producto	Mercado	Canal	Lineal (%)
L	A	G	30 %
		S	30 %
		T	30 %
	Y	G	30 %

3

El lineal debe ser coherente con lo que queremos vender.

Si queremos tener una cuota de un 20% no tendría sentido tener un lineal del un 80%.

# 3. Tomar decisiones

## Producción

1

Debemos introducir el número de litros que queremos fabricar de L y T.

2

El número lo decidiremos en función de nuestro objetivo de ventas.

Si creemos que podemos vender más de 200 millones de litros, podemos realizar una inversión para aumentar la capacidad de la planta.

Si sobra producto del año anterior, podemos venderlo.

3

Lo ideal es fabricar lo que podemos vender, ni más ni menos.

Cuanto más cerca estemos de la capacidad de producción, posiblemente más rentable será la empresa, porque los gastos fijos se diluyen.

Producción				
	Producto	Unidades en stock	Producción del año en unidades	Total uds. disponibles
	L	0 Uds.	0 Uds.	0 Uds.
	T	0 Uds.	0 Uds.	0 Uds.

## Finanzas

1

Si no tenemos dinero (disponible) suficiente para cubrir gastos, podemos pedir un préstamo.

Si nos sobra, podemos hacer una inversión financiera.

2

La TON nos dirá si tenemos que pedir un préstamo.

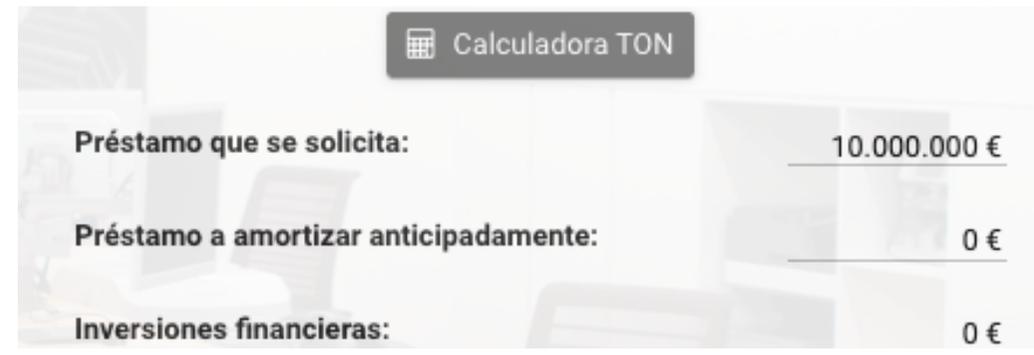
En el propio simulador hay una calculadora para estimarla.

Pedir préstamo nos da fondos para nuestro plan pero supone un coste.

3

Solicitar préstamo en base a la TON (se puede solicitar más para tener un colchón adicional).

Si nos sobra tesorería, podemos cancelar préstamos o realizar inversiones.



Calculadora TON	
Préstamo que se solicita:	10.000.000 €
Préstamo a amortizar anticipadamente:	0 €
Inversiones financieras:	0 €

# 3. Tomar decisiones

## Retocar el plan

CUENTA DE RESULTADOS	
<b>VENTAS: L</b>	
Ventas totales	0
Ingresos netos: L	0
<b>COSTE DE VENTAS: L</b>	
Costos directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costos de empresas mayoristas	0
Costos transporte fábrica-plataformas	0
Costos transporte plataformas-detalistas	0
Aranceles por importación	0
<b>Total coste de ventas: L</b>	0
<b>Resultado bruto: L</b>	0
<b>VENTAS: T</b>	
Ventas totales	0
Ingresos netos: T	0
<b>COSTE DE VENTAS: T</b>	
Costos directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costos de empresas mayoristas	0
Costos transporte fábrica-plataformas	0
Costos transporte plataformas-detalistas	0
Aranceles por importación	0
<b>Total coste de ventas: T</b>	0
<b>Resultado bruto: T</b>	0
<b>GASTOS GENERALES</b>	
Gastos amortización	2.990.000
Gastos generales de estructura	3.000.000
Delegaciones: Mercado A	0
Delegaciones: Mercado Y	0
Incentivos a la fuerza de ventas	0
Gastos de investigación	0
Inversión en publicidad L	0
Inversión en publicidad T	0
<b>Total gastos generales</b>	5.990.000
<b>Resultado de explotación</b>	-5.990.000
<b>ACTIVIDAD FINANCIERA</b>	
Ingresos financieros por inversiones	0
Otros ingresos financieros	0
Gastos financieros de préstamos	0
Gastos financieros por comisiones	0
Gastos financieros por descubiertos	0
Otros gastos financieros	0
<b>Resultado de la actividad financiera</b>	0
<b>OTROS INGRESOS/GASTOS</b>	
Otros ingresos	0
Otros gastos	0
<b>Total otros ingresos/gastos</b>	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	-5.990.000

1

La hoja de trabajo nos dirá si ganamos o perdemos dinero con la estimación (objetivo) de ventas que hemos marcado.

2

Si perdemos dinero, podemos retocar:

1. Ingresos (precios).
2. Gastos (márgenes, publicidad, promociones, etc.).

3

Debemos ser coherentes.

Por ejemplo, poner un precio excesivamente alto hará que ganemos dinero en la hoja de trabajo, pero posiblemente no se cumpla.

*praxis makes perfect*

## Ver si se han cumplido nuestros objetivos

Comprobaremos si nuestros objetivos de ventas y estimaciones de beneficio se han cumplido.

Lo haremos comparando la hoja de trabajo y los resultados que se publican en el simulador.

CUENTA DE RESULTADOS	
<b>VENTAS: L</b>	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos: L	0
<b>COSTE DE VENTAS: L</b>	
Costes directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	0
Costes transporte fábrica-plataformas	0
Costes transporte plataformas-detallistas	0
Aranceles por importación	0
Total coste de ventas: L	0
Resultado bruto: L	0
<b>VENTAS: T</b>	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos: T	0
<b>COSTE DE VENTAS: T</b>	
Costes directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	0
Costes transporte fábrica-plataformas	0
Costes transporte plataformas-detallistas	0
Aranceles por importación	0
Total coste de ventas: T	0
Resultado bruto: T	0
<b>GASTOS GENERALES</b>	
Gastos amortización	2.990.000
Gastos generales de estructura	3.000.000
Delegaciones: Mercado A	0
Delegaciones: Mercado Y	0
Incentivos a la fuerza de ventas	0
Gastos de investigación	0
Inversión en publicidad L	0
Inversión en publicidad T	0
Total gastos generales	5.990.000
Resultado de explotación	-5.990.000
<b>ACTIVIDAD FINANCIERA</b>	
Ingresos financieros por inversiones	0
Otros ingresos financieros	0
Gastos financieros de préstamos	0
Gastos financieros por comisiones	0
Gastos financieros por descubierto	0
Otros gastos financieros	0
Resultado de la actividad financiera	0
<b>OTROS INGRESOS/GASTOS</b>	
Otros ingresos	0
Otros gastos	0
Total otros ingresos/gastos	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.990.000

INFORMACIÓN	
Coste estándar de unidad producida de L	0,68
Coste estándar de unidad producida de T	1,20
Deuda con vencimiento el 2 de Enero	3.890.188
CUENTA DE RESULTADOS	
<b>VENTAS: L</b>	
Ventas totales	75.945.462
Costes márgenes detallistas	17.304.271
<b>Ingresos netos: L</b>	<b>58.641.191</b>
<b>COSTE DE VENTAS: L</b>	
Costes directos de producción	35.903.249
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	1.320.791
Costes transporte fábrica-plataforma	527.989
Costes transporte plataforma-detallista	413.209
Aranceles por importación	0
<b>Total coste de ventas: L</b>	<b>38.165.238</b>
<b>Resultado bruto: L</b>	<b>20.475.953</b>
<b>VENTAS: T</b>	
Ventas totales	45.548.315
Costes márgenes detallistas	8.118.683
<b>Ingresos netos: T</b>	<b>37.429.632</b>
<b>COSTE DE VENTAS: T</b>	
Costes directos de producción	24.558.793
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	792.145
Costes transporte fábrica-plataforma	204.657
Costes transporte plataforma-detallista	160.166
Aranceles por importación	0
<b>Total coste de ventas: T</b>	<b>25.715.761</b>
<b>Resultado bruto: T</b>	<b>11.713.872</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	
Gastos amortización	3.590.000
Gastos generales de estructura	4.200.000
Delegaciones: Mercado A	1.718.800
Delegaciones: Mercado Y	0
Incentivos fuerza de ventas	601.792
Gastos de investigación	757.700
Inversión en publicidad L	25.747.000
Inversión en publicidad T	15.198.000
<b>Total gastos generales</b>	<b>51.813.292</b>
<b>Resultado explotación</b>	<b>-19.623.467</b>

## Tratamos de identificar los porqués

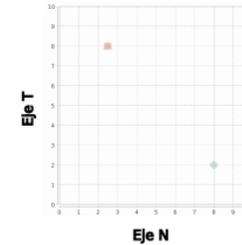
Analizamos las decisiones de nuestros competidores, para ver qué han hecho mejor o peor que nosotros.

Para ello, debemos utilizar los estudios de mercado y comparar nuestras acciones con las de nuestros competidores en delegaciones, RR.HH., comunicación, precios, etc.

Mercado	Canal	Empresa				
		1	2	3	4	5
A	G	1.42	1.30	1.33	1.24	1.12
	S	1.45	1.33	1.37	1.29	1.17
	T	1.45	1.35	1.42	1.29	1.20
Y	G	1.00	0.00	0.00	1.28	0.00

Ventas en unidades por empresa, mercado, canal y producto						
Mercado	Canal	Producto L				
		1	2	3	4	5
A	G	20.431.232	38.852.014	27.064.903	44.411.659	103.232.737
	S	20.154.280	41.761.030	36.887.687	44.766.726	91.422.858
	T	12.213.384	23.367.012	16.227.187	23.573.317	41.615.371
Y	G	0	0	0	793.323	0

Cobertura lograda por las empresas					
Mercado	Canal	Producto L			
		1	2	4	5
A	G	1.00	1.00	1.00	1.00
	S	0.00	0.00	0.97	0.00
	T	0.00	0.00	0.00	0.00
Y	G	0.00	0.00	0.00	0.00



Empresa	N	T
1	2,50	8,00
2	8,00	2,00
3	2,50	8,00
4	8,00	2,00
5	2,50	8,00

Mercado	Soporte	Empresa					Total
		1	2	3	4	5	
A	DR	270	350	350	238	600	1.808
	PR	280	250	200	79	300	1.109
	RA	200	250	150	73	300	973
	SM	543	350	300	79	0	1.272
	TV	439	350	650	263	600	2.302
<b>Total</b>		<b>1.732</b>	<b>1.550</b>	<b>1.650</b>	<b>732</b>	<b>1.800</b>	<b>7.464</b>
Y	DR	0	0	0	18	0	18
	PR	0	0	0	40	0	40
	RA	0	0	0	80	0	80
	SM	0	0	0	72	0	72
	TV	0	0	0	34	0	34
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>244</b>	<b>0</b>	<b>244</b>
<b>Total</b>		<b>1.732</b>	<b>1.550</b>	<b>1.650</b>	<b>976</b>	<b>1.800</b>	<b>7.708</b>

DR: Red de display, PR: Prensa, RA: Radio, SM: Redes sociales, TV: Televisión.

UNIDADES NORMALES VENDIDAS			
Mercado	Canal	Total	A través de la red
A	G	56.213.059	56.213.059
	S	61.769.383	61.769.383
	T	41.234.854	41.234.854
Y	G	0	0

Mercado	Canal	Empresa				
		1	2	3	4	5
A	G	0	0	0	0	0
	S	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0
Y	G	0	0	0	0	0

Cuando hayamos determinado que han hecho mejor y que han hecho peor que nosotros, podremos mejorar nuestro plan para el siguiente año virtual.