

Has sido contratado para dirigir una empresa de productos de cuidado personal de nueva creación con un balance inicial de 53,9 millones de euros. La compañía puede producir Protector Solar (S) y/o Crema Hidratante (H) y vender en dos mercados, uno local (A) y uno extranjero (E). En A operan tan solo las empresas participantes en la simulación. En el mercado E tu empresa competirá, además, con tres empresas locales.

En A operan tan solo las empresas participantes en la simulación. En el mercado E tu empresa competira, ademas, 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. Demand

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

			Consumo per ca	ápita (unidades)
Mercado	Extensión (km²)	Población	S	Н
Α	400.000	40.000.000	0,55	1,17
E	210.000	30.000.000	1,33	2,50







Se trata de productos de consumo frecuente.

Las cifras de demanda se pueden ver afectadas por la renta per cápita y los esfuerzos de marketing.

En base a esta demanda global decidirás qué cuota de mercado quieres obtener y las unidades a vender de cada producto en cada mercado.

L.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 E 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:

Canal		A	Е
G	Grandes superficies	360	720
S	Supermercados	6.000	
T	Tiendas tradicionales	3.000	

1.4. Distribución comercial y logística

En el mercado A hay 6 zonas comerciales, mientras que en el mercado E hay 12.

En cada zona, debes decidir si tu empresa venderá al canal minorista a través de un red comercial interna (delegados) 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 delegados/mayoristas son los siguientes:

	Gastos fijos (€)	Costes variables (%)	Costes logísticos
	50.000€/delegado en el mercado A.	Opcionalmente sueldo variable	Transporte Fábrica a Plataforma: 0,01€ en A y 0,03€ en E.
Delegados	60.000\$/delegado en E.	de los comerciales en A.	Coste de almacenamiento: 0,05€ tanto en A como en E.
Delegados	Sueldos de los comerciales.		Transporte plataforma a detallista: 0,01€ en A y 0,02€ en E.
			Aranceles en el mercado E: 2% ad valoren*.
Mayoristas		8,46% (unidades normales).	Transporte Fábrica a Plataforma: 0,01€ en A y 0,03€ en E.
iviayoi istas		6,5% (unidades promoción).	

^{*} 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 7,2 millones de unidades de S o 18 millones de H.

Se puede producir una combinación de S y H en el mismo año, considerando una relación de producción de 2,5 unidades de H por cada unidad de S producida. La capacidad total se puede aumentar anualmente con una inversión de 6 millones de euros.

Ejemplo:

Si con la capacidad inicial deseamos fabricar 4.000.000 uds. de S, podremos fabricar 8.000.000 uds. de H como máximo.

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

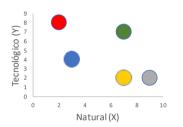
Decide el número de delegados que deseas implantar en cada mercado. Pueden ser entre 0 y 6 en A, y entre 0 y 12 en E.

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 20 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:

	A		E	
Medio	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 X, un 40% productos Y y un 20% productos ni X ni Y.

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 d

Tu empresa puede realizar hasta 3 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.



¡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.

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.

Informe	Descripción	Coste
1	Ventas de S y H por empresas, mercados y canales	72.000
2	Ventas en promoción de S y H por empresas, mercados y canales	107.000
3	Posicionamiento por mercados de las marcas de S	59.900
4	Posicionamiento por mercados de las marcas de H	59.900
5	Inversión publicitaria de S y H en el extranjero de las empresas de A expresada en euros	36.000
6	Cobertura de cada empresa y mercado en S y H, expresada en tanto por uno	59.900
7	№ de inserciones publicitarias por empresas en S y H	36.000
8	№ de delegados y vendedores por empresas y mercados	24.000
9	Lineal logrado por empresas por canal en S y H	72.000
10	Demanda de S y H por empresas y por mercados de unidades normales, sin demanda por promociones	110.000
11	Precios medios en el extranjero de S y H expresado en euros	Sin coste
12	Campañas de las empresas por mercados de S y H	Sin coste
13	Tipo de promoción de S y H por empresas y canales	Sin coste
14	Coste medio de salarios del sector	5.000
15	Balances de las empresas del sector a 31 de Diciembre	10.000

En función de tus objetivos de ventas, decide si quieres ampliar la capacidad de producción por encima de la inicial.

Decide también quántos unidades de S v H quieres producir

Según la inversión realizada en inmovilizado, la capacidad total de fabricación y los gastos de estructura anuales son:

Inmovilizado (€)*	Producción máx. o	Gastos de	
mmoviizado (€)	S	H	estructura (€)
29.900.000	7.200.000	18.000.000	3.000.000
35.900.000	8.160.000	20.400.000	4.200.000
41.900.000	9.120.000	22.800.000	5.400.000
47.900.000	10.080.000	25.200.000	6.000.000
53.900.000	11.040.000	27.600.000	6.600.000
59.900.000	12.000.000	30.000.000	7.200.000
65.900.000	12.960.000	32.400.000	7.800.000
71.900.000	13.920.000	34.800.000	8.400.000

^{*} Los gastos anuales de amortización son de un 10%.

Se expresan las capacidad máximas de un solo producto. Para combinar la producción de ambos se debe contemplar la relación de 2,5 unidades de H por unidad de S.

Si tienes delegados, las ventas al canal G las realizarán éstos. Para los canales S y T, debes decidir cuántos vendedores contratar.

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

Además, deberás decidir el sueldo de cada vendedor en los mercados en los que tengas delegados.

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%.

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 delegados, sueldos fijos de vendedores, gastos de estructura y gastos de 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 10% 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% 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

Son los ingresos de la empresa, contemplando el PVP, por el número de unidades vendidas.

Aparecen diferenciados los ingresos por S y H.

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

Es una de las decisiones de marketing, que se restará a los ingresos por la venta de S y H. Las ventas totales menos el margen de los detallistas suponen los ingresos netos de la empresa.

El coste directo de producción será el coste unitario por el número de unidades vendidas.

Aparece diferenciado para S v H.

Si se utilizan mayoristas independientes en las ventas, éstos cobrarán un 8,46% por unidad normal vendida y un 6,5% por unidad en promoción.

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

1. Gastos de transporte de fábrica a plataforma.

3. Gastos de almacenamiento.

2. Gastos de transporte de plataforma a detallista.

Los aranceles por importación en el mercado E suponen un 2% de la suma del coste de producción más el de transporte hasta la plataforma.

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.

Los gastos generales de estructura son gastos fijos necesarios para que la empresa opere.

Varían en función de la capacidad de producción instalada.

Incluye los gastos fijos de los delegados y la parte fija de los salarios de los vendedores.

Vienen diferenciados por mercados.

La empresa necesita realizar inversiones en innovación constantemente. Suponen un 4,5% de las ventas todos los años.

Son la parte variable de los salarios de los vendedores.

Se calculan como un porcentaje de los ingresos netos (el precio de venta al detallista).

El presupuesto total gastado aparece reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Las investigaciones de mercado son contratadas externamente

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

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.

Página 2