YOUNG BUSINESS TALENTS

Guía para participantes YBT

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.

¿Qué vamos a hacer?

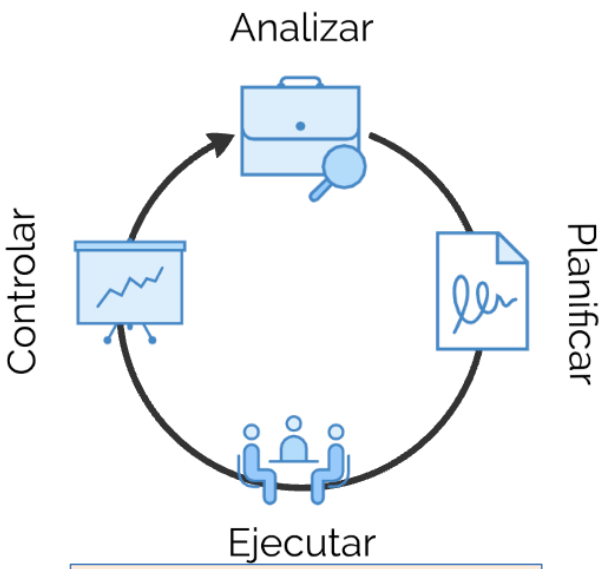
Gestionar una empresa virtual a lo largo de 11 años, reproduciendo lo que hacen los responsables de las empresas:

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

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

Leemos el escenario para entender el mercado.

Este mercado irá cambiando.



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

Establecemos nuestros objetivos: cuánto quiero vender y de qué productos.

Tomamos decisiones que introducimos en el simulador.

El simulador procesa las decisiones.

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)

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.

Nuestro balance de partida

Capital: La inversión que han realizado los dueños en la empresa.

Lo que nos ha costado la fábrica.

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

El dinero del que disponemos.

Los mercados y productos

	Población	Extensión
A	40.000.000	400.000 Km²
E	30.000.000	210.000 Km²

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

Tenemos dos productos:
S - Protector Solar
H - Crema Hidratante

	Mercado A	Mercado E
Producto S	0,55 uds	1,17 uds
Producto H	1,33 uds	2,50 uds

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

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

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?

Arancel = (Coste estándar + 0,03€) x 2%

	Mercado A	Mercado E
Producto S	0,55 uds	1,17 uds
Producto H	1,33 uds	2,50 uds

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

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

En el mercado de exportación hay unas empresas locales que componen el mercado antes de empezar nuestra actividad.

Los puntos de venta y compradores

		A	E
T	Detallistas tradicionales	3.000	
S	Autoservicios/Supermercados	6.000	
G	Grandes Superficies	360	720

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.

Nuestro clientes son los comercios detallistas.

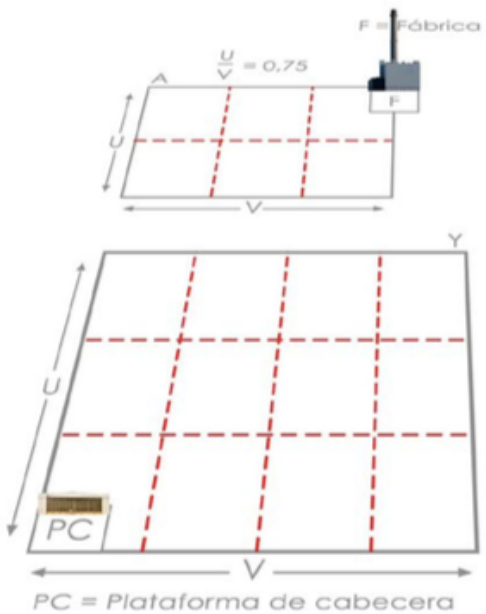
Podemos vender nuestros productos a través de los canales (comercios) G, S y T.

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

Porcentaje de compradores que ven TV.

Coste por una aparición.

Las zonas comerciales y los delegados



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

¿Por qué es importante?

Porque tendremos que elegir en cuántas vamos a tener nuestros **delegados propios** y en cuántas utilizaremos **mayoristas independientes**. Las opciones son:

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

Producción y estructura

Inmovilizado en euros	Producción máxima en unidades de un producto u otro	
	S	H
29.900.000	7.200.000	18.000.000
35.900.000	8.160.000	20.400.000
41.900.000	9.120.000	22.800.000

Inicialmente podemos fabricar un máximo de 7,2M de unidades de S o 18M de H. Para fabricar las dos, debemos contemplar que por una unidad de S se pueden fabricar 2,5 de H.

Cada año podemos aumentar la capacidad si invertimos 6€M.

El coste de producción es:

- 2,06 € por unidad de S.
- 0,97 € por unidad de H.

Inmovilizado en euros	Gastos estructurales en euros
29.900.000	3.000.000
35.900.000	4.200.000
41.900.000	5.400.000
47.900.000	6.000.000
53.900.000	6.600.000

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

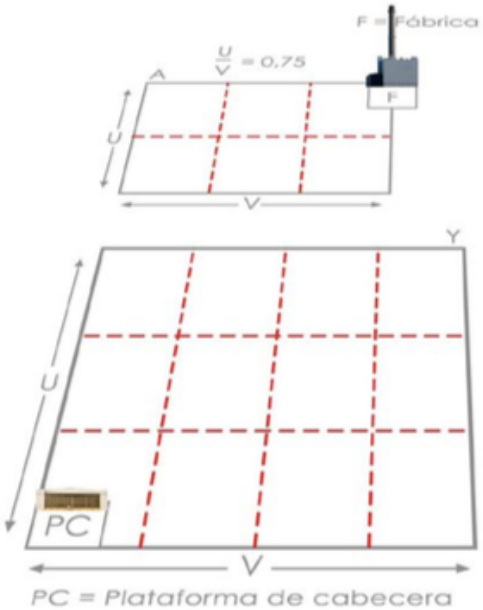
Coste de transporte

	A	E
Transporte de fábrica a plataforma propia	0'01	0'03
Almacenamiento en plataforma	0'05	0'05
Transporte de plataforma propia a detallista	0'01	0'02

Hay unos costes de transporte y almacenamiento (en euros).

Si tenemos nuestra propia red comercial, pagaremos todo.

Si trabajamos con mayoristas, el coste del almacenamiento y del transporte hasta el detallista lo pagan ellos.



Qué productos queremos vender y dónde

	Mercado A	Mercado E
Producto S	0,55 uds	1,17 uds
Producto H	1,33 uds	2,50 uds

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 por diversificación).
2. Es más probable conseguir economías de escala acercándonos a nuestra capacidad de producción máxima.

Podemos, por ejemplo, vender tanto S como H, en todos los canales de A:

AG
AS
AT

En el mercado E 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 las ventas totales que genera 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 4,4 M de unidades de S

Vender 10,5 M de unidades de H

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

La hoja de trabajo

CUENTA DE RESULTADOS	
VENTAS S	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos S	0
COSTE DE VENTAS S	
Costes directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	0
Costes de transporte fábrica-plataformas	0
Costes de almacenamiento	0
Costes de transporte plataformas-detallistas	0
Aranceles por importación	0
Total coste de ventas S	0
Resultado bruto S	0
VENTAS H	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos H	0
COSTE DE VENTAS H	
Costes directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	0
Costes de transporte fábrica-plataformas	0
Costes de almacenamiento	0
Costes de transporte plataformas-detallistas	0
Aranceles por importación	0
Total coste de ventas H	0
Resultado bruto H	0
GASTOS GENERALES	
Gastos amortización	2.990.000
Gastos generales de estructura	3.000.000
Gastos de I+D	0
Red comercial mercado A	0
Red comercial mercado E	0
Incentivos a la fuerza de ventas	0
Gastos de estudios de investigación	0
Inversión en publicidad S	0
Inversión en publicidad H	0
Total gastos generales	5.990.000
Resultado de explotación	-5.990.000
ACTIVIDAD FINANCIERA	
Ingresos financieros por inversiones	0
Otros ingresos financieros	
Gastos financieros de préstamos	0
Gastos financieros por comisiones	0
Gastos financieros por descubierto	
Otros gastos financieros	
Resultado de la actividad financiera	0
OTROS INGRESOS/GASTOS	
Otros ingresos	0
Otros gastos	0
Total otros ingresos/gastos	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.990.000

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.

Delegados

1

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

Número de delegados por mercado	
Mercado	**Delegados**
A	3
E	2

2

¿La diferencia?

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

Los costes: el delegado tiene un coste fijo (50.000 € en A y 60.000 $ en E), más sueldos de vendedores para canales S y T, más coste de almacenamiento y transporte de plataforma a detallista.

El mayorista supone un 8,46% de coste sobre los ingresos por ventas (6,5% en promociones).

3

Podemos tener, por ejemplo:

6 delegados en A (todo el mercado cubierto con nuestra red de ventas).

En E no tendremos delegados, porque no vamos a vender.

Recursos Humanos

1

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

1. Número de comerciales en S y T.
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).

12 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.

Estudio	Descripción	Año 3
1	Ventas de S y H por empresas, mercados y canales.	
2	Ventas en promoción de S y H por empresas, mercados y canales.	
3	Posicionamiento por mercados de las marcas de S.	
4	Posicionamiento por mercados de las marcas de H.	
5	Inversión publicitaria de S y H en el extranjero de las empresas de A y E, expresada en €.	
6	Cobertura de cada empresa y mercado de S y H. Parte del grupo objetivo con acceso a la publicidad, expresado en tanto por uno.	
7	Nº de inserciones publicitarias por empresas de S y H.	
8	Nº de delegados y vendedores por e s y mercados.	
9	Lineal logrado por empresas y c	
10	Demanda de S y H por empresas y normales, sin la demanda en promoci	
11	PVP en € de las empresas por mercado	
12	Campañas de las empresas por mercad	
13	Tipo de promoción, de S y H, por empre	
14	Coste medio de salarios del sector.	
15	Balances de las empresas del sector a 3	

3

Es recomendable contratar la mayoría o incluso todos.

Sin ellos estamos ciegos.

3. Tomar decisiones

Precios

1

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

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

Precios y márgenes				
Producto	Mercado	Canal	P.V.P. (€)	Margen (€)
		G	12,80 €	3,10 €
S	A	S	12,80 €	3,10 €
		T	12,80 €	3,10 €
	E	G	12,40 €	2,50 €
		G	5,85 €	1,25 €
H	A	S	5,85 €	1,25 €
		T	5,85 €	1,25 €
	E	G	0,00 €	0,00 €

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 S y H 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, plataformas, transporte y aranceles.

Gastos generales: amortizaciones, I+D, gastos de estructura, delegados, incentivos fuerza de ventas, estudios de mercado, publicidad.

Gastos financieros: comisiones, intereses.

3

- Estimo vender 14,9M de unidades en total (4,4 de S y 10,5 de H).
- Mis costes variables unitarios son 2,34 € (S) y 1,14 € (H).
- Mis gastos generales son de 42M € (2,82 €/unidad)*.
- Quiero ganar un 30% por unidad (1,55 € por unidad de S y 1,19 € por unidad de H). 19,3M € en total*.

El precio sería de 6,71 € (S) y 5,15 € (H).

* 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 tres 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
		G	3	3x2	0
S	A	S	3	3x2	0
		T	3	3x2	0
	E	G	3	3x2	0
			3	3x2	0
H	A	S	3	3x2	0
		T	3	3x2	0
	E	G	0	Ninguna	0

Comunicación (I)

Campaña publicitaria		
Producto	Mercado	Tipo de campaña
S	A	Campaña 3
	E	Campaña 3
H	A	Campaña 19
	E	Campaña 0

1

En el anexo del escenario tenemos campaña para S y H.

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 principalmente 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 dé un mensaje claro sobre nuestra marca.

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

Comunicación (II)

1

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

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 hagamos más nos ven, pero también es mayor el coste.

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.

Inserciones			
Producto	Mercado	Soporte	Nº Inserciones
S	A	DR	140
		PR	0
		RA	140
		SM	0
		TV	140
	E	DR	60
		PR	60
		RA	0
		SM	0
		TV	60

Trade

1

Debemos decidir el porcentaje de 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 lineal más se ve nuestro producto, 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 (%)
		G	40 %
S	A	S	40 %
		T	40 %
	E	G	0 %

3

El lineal debe ser coherente con lo que queremos vender y lo que el detallista espera.

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

Producción

1

Debemos introducir el número de unidades que queremos fabricar de S y H.

2

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

Si creemos que podemos vender más de la capacidad inicial de la que disponemos, podemos realizar una inversión para aumentar la capacidad de la planta.

Si tenemos stock 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
	S	0 Uds.	4.104.000 Uds.	4.104.000 Uds.
	H	0 Uds.	12.540.000 Uds.	12.540.000 Uds.

Finanzas

1

Si no tenemos tesorería (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.

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.

Préstamo que se solicita:	0 €
Préstamo a amortizar anticipadamente:	0 €
Inversiones financieras:	23.000.000 €

Retocar el plan

CUENTA DE RESULTADOS	
VENTAS S	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos S	0
COSTE DE VENTAS S	
Costes directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	0
Costes de transporte fábrica-plataformas	0
Costes de almacenamiento	0
Costes de transporte plataformas-detallistas	0
Aranceles por importación	0
Total coste de ventas S	0
Resultado bruto S	0
VENTAS H	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos H	0
COSTE DE VENTAS H	
Costes directos de producción	0
Gastos de promoción de ventas	0
Costes de empresas mayoristas	0
Costes de transporte fábrica-plataformas	0
Costes de almacenamiento	0
Costes de transporte plataformas-detallistas	0
Aranceles por importación	0
Total coste de ventas H	0
Resultado bruto H	0
GASTOS GENERALES	
Gastos amortización	2.990.000
Gastos generales de estructura	3.000.000
Gastos de I+D	0
Red comercial mercado A	0
Red comercial mercado E	0
Incentivos a la fuerza de ventas	0
Gastos de estudios de investigación	0
Inversión en publicidad S	0
Inversión en publicidad H	0
Total gastos generales	5.990.000
Resultado de explotación	-5.990.000
ACTIVIDAD FINANCIERA	
Ingresos financieros por inversiones	0
Otros ingresos financieros	
Gastos financieros de préstamos	0
Gastos financieros por comisiones	0
Gastos financieros por descubierto	
Otros gastos financieros	
Resultado de la actividad financiera	0
OTROS INGRESOS/GASTOS	
Otros ingresos	0
Otros gastos	0
Total otros ingresos/gastos	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-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.

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	
VENTAS: L	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos: L	0
COSTE DE VENTAS: L	
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
VENTAS: T	
Ventas totales	0
Costes márgenes detallistas	0
Ingresos netos: T	0
COSTE DE VENTAS: T	
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
GASTOS GENERALES	
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
ACTIVIDAD FINANCIERA	
Ingresos financieros por inversiones	0
Otros ingresos financieros	
Gastos financieros de préstamos	0
Gastos financieros por comisiones	0
Gastos financieros por descubierto	
Otros gastos financieros	
Resultado de la actividad financiera	0
OTROS INGRESOS/GASTOS	
Otros ingresos	0
Otros gastos	0
Total otros ingresos/gastos	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.990.000

VENTAS: S	
Ventas totales	62.933.860
Costes márgenes detallistas	13.800.791
Ingresos netos: S	49.133.070
COSTE DE VENTAS: S	
Costes directos de producción	10.217.600
Gastos de promoción de ventas	272.422
Costes de empresas mayoristas	0
Costes transporte fábrica-plataforma	102.107
Coste de almacenamiento	248.000
Costes transporte plataforma-detallista	75.853
Aranceles por importación	109.740
Total coste de ventas: S	11.025.722
Resultado bruto: S	38.107.347
VENTAS: H	
Ventas totales	46.000.000
Costes márgenes detallistas	10.000.000
Ingresos netos: H	36.000.000
COSTE DE VENTAS: H	
Costes directos de producción	7.760.000
Gastos de promoción de ventas	3.632
Costes de empresas mayoristas	0
Costes transporte fábrica-plataforma	80.000
Coste de almacenamiento	400.000
Costes transporte plataforma-detallista	80.000
Aranceles por importación	0
Total coste de ventas: H	8.323.632
Resultado bruto: H	27.676.368
GASTOS GENERALES	
Gastos amortización	3.590.000
Gastos generales de estructura	4.200.000
Gastos de I+D	4.902.024
Red comercial mercado A	1.560.000
Red comercial mercado E	720.000
Incentivos fuerza de ventas	430.080
Gastos de investigación	364.000
Inversión en publicidad S	6.335.900
Inversión en publicidad H	6.009.600
Total gastos generales	28.111.603
Resultado explotación	37.672.112

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, principalmente en marketing y RR.HH.

Producto S

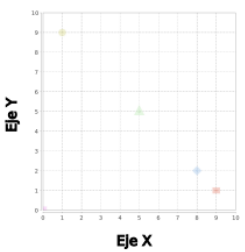
Mercado	Canal	Empresa 1	2	3	4	5
A	G	12,90	15,40	11,59	11,49	0,00
	S	12,90	15,80	12,59	11,59	0,00
	T	12,90	16,20	13,59	11,69	0,00
E	G	12,50	0,00	0,00	12,00	0,00

Producto S

Mercado	Canal	Empresa 1	2	3	4	5
A	G	952.705	1.156.624	359.715	1.858.040	0
	S	908.011	1.070.981	200.191	2.009.857	0
	T	473.935	500.712	77.019	1.023.778	0
E	G	2.625.349	0	0	4.325	0

Producto S

Mercado	Empresa 1	2	3	4	5
A	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
E	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Empresa	X	Y
1	9,00	1,00
2	8,00	2,00
3	5,00	5,00
4	1,00	9,00
5	0,00	0,00

Mercado	Soporte	Empresa 1	2	3	4	5	Total
A	DR	157	799	200	270	0	1.426
	PR	0	0	60	170	0	230
	RA	157	160	150	240	0	707
	SM	0	128	80	180	0	388
	TV	157	320	85	170	0	732
	Total	471	1.407	575	1.030	0	3.483
E	DR	91	0	0	6	0	97
	PR	91	0	0	2	0	93
	RA	0	0	0	5	0	5
	SM	0	0	0	4	0	4
	TV	91	0	0	2	0	93
	Total	273	0	0	19	0	292
Total		744	1.407	575	1.049	0	3.775

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

Mercado	Empresa 1	2	3	4	5
A	6	6	6	6	0
E	12	0	0	1	0

Mercado	Canal	UNIDADES NORMALES VENDIDAS Total	A través de la red
A	G	946.788	946.788
	S	902.094	902.094
	T	470.977	470.977
E	G	2.575.233	2.575.233

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