

JUEGOS DE EMPRESA EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE MARKETING: EL MODELO MARKOPS

Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez
Universidad de Oviedo

El Marketing puede parecer como un área un tanto decepcionante para un observador profano en la materia, sobre todo para aquellos que en la empresa están orientados básicamente a la fabricación, contabilidad o finanzas. Se tiende a percibir el Marketing como algo que no emplea más que sentido común, nada que ver con las complejas teorías o formulación matemática de otras especialidades.

Sin embargo, son frecuentes los comentarios acerca de los fracasos en el plano de Marketing, incluso en importantes empresas. ¿Por qué se fracasa en algo que parece tan simple? La respuesta es que la complejidad que realmente conlleva el Marketing no reside en utilizar una jerga superespecializada, ni en memorizar una gran cantidad de datos, sino en el amplio número de factores que han de ser considerados a

la hora de tomar decisiones, bajo lo incierto de un mercado cambiante y en unas condiciones competitivas más duras.

El uso de juegos de empresa en Marketing tiene una gran utilidad en la formación de economistas y directivos de empresas. Aunque siempre supone una visión simplificada de la realidad, no deja de proporcionar a la persona en formación un acercamiento en la toma de decisiones. La ventaja fundamental radica en poner a prueba la capacidad para sistematizar una situación, capacidad para trabajar en equipo, para evaluar y controlar resultados de decisiones tomadas y proporcionar aprendizaje de la propia experiencia a medida que avanza la simulación en el juego.

El juego de empresas denominado MARKOPS fue desarrollado por el profesor Jean Claude Larre-

ché (INSEAD, Fontainebleau, Francia). Se trata de aplicar los principios y gestión de Marketing a un mercado industrial. Una empresa compete con otras con un producto que admite varios modelos, reflejado en una serie de atributos, que a su vez corresponden con cuatro segmentos de mercado que precisan diferentes actuaciones en Marketing, tales como soporte técnico o créditos de venta, siendo también diferente su sensibilidad con respecto al precio.

El juego de empresas MARKOPS está preparado para la participación de hasta cinco equipos que asumen el papel de directivos comerciales en las correspondientes empresas. Hay que precisar que los equipos no compiten directamente entre sí, sino con otras empresas que aparecen internamente en el juego. Como todos parten de la misma situación inicial, la competencia en los resultados y metas conseguidas es indirecta.

Las decisiones se toman en períodos supuestos de seis meses en función de los resultados disponibles del período inmediato anterior o anteriores. Tales decisiones se simulan mediante el programa informático y los resultados dan lugar a una nueva reflexión y toma de decisiones. El carácter de las mismas es doble, estratégico y operativo. En primer lugar, se tienen en cuenta decisiones de contenido estratégico, consistentes en la asignación de los recursos clave para lograr los objetivos a largo plazo, estrategias de cartera de productos que requieren identificar un medio eficaz para asignar recursos entre los productos, tratando de construir una ventaja competitiva en costes, a través de altos volúmenes de producción, o en beneficios para el cliente a través

de una mayor calidad o eficaces programas de Marketing. Estrategia de productos con los componentes de segmentación de mercados en función de las necesidades, tamaño, crecimiento, rentabilidad y competencia de cada uno.

El *Marketing Operativo* recoge las decisiones más concretas de actuación en función de la estrategia perfilada para la cartera y para cada producto. Se trata de responder a los desafíos a corto plazo y sostener el programa hacia las metas estratégicas establecidas. Las decisiones se concretan en la fijación de precios y los presupuestos dirigidos a la fuerza de ventas y soporte de ventas.

Los responsables de cada equipo cuentan con una serie de informaciones fundamentales para tomar decisiones adecuadas. El departamento de producción calcula e informa de los costes fijos y variables unitarios de los productos y los ahorros en economías de escala que se pudieran conseguir. El departamento de investigación y desarrollo presenta en cada período la situación de los proyectos de nuevos productos y en qué momento se puede proceder a su lanzamiento al mercado si así se considera conveniente. El departamento financiero proporciona las cuentas de resultados de cada período, permitiendo conocer la contribución al margen bruto de cada producto y la composición de las diferentes partidas de costes. Además se cuenta con los datos pasados del propio departamento de Marketing, relativos al nivel de ventas conseguido, en relación a la producción prevista, el nivel de stocks existente, la información de ventas y cuota de mercado tanto de los propios productos de la empresa como de los de la competencia, el posicio-

namiento de cada marca y la previsión de ventas futuras para cada uno de los segmentos del mercado.

El proceso de toma de decisiones comienza por determinar la estrategia de Marketing de los equipos, cartera de productos y segmentos de mercado. A nivel operativo de Marketing para cada período y por productos es preciso comunicar al departamento correspondiente el nivel de producción deseado, también es preciso decidir si se utiliza un canal de distribución directo o indirecto y, por último, las cifras correspondientes a precios de venta y presupuesto asignado a la fuerza de ventas, soporte técnico, créditos concedidos a los compradores y máximo descuento admitido en las facturas.

Para un aprovechamiento eficaz del juego de empresas MARKOPS es necesario que cada equipo justifique detalladamente la toma de decisiones, comenzando por realizar un diagnóstico de la situación actual, previsiones estratégicas y operativas, considerando las fuerzas y debilidades de la propia empresa junto con las oportunidades y amenazas del mercado para tomar decisiones según los objetivos previstos para el período siguiente y para el largo plazo. Es necesario que se pongan en práctica y se utilicen los conocimientos adquiridos de los principios de Marketing y de dirección comercial, ya que el modelo MARKOPS puede ser un complemento muy útil para apoyar la formación y experiencias en la gestión empresarial.