



¡Bienvenido a SimMark!

SimMark es un ambiente de **Sim**ulación de **Marketing**, actividad grupal y competitiva en la cual se ejercita la toma de decisiones comerciales, apoyada en un modelo computarizado de última generación.

Antes del inicio de la actividad, Ud. deberá leer y estudiar la memoria descriptiva del caso SimMark, que se suministra por separado.

Este [e-book](#) contiene la información operativa para participar en una actividad SimMark.

A partir de aquí Ud puede:

- Leer el [Resumen Ejecutivo](#)
- Conocer las [Consignas](#) para el juego
- Consultar el detalle del [desarrollo](#) del ejercicio
- Informarse sobre los [requisitos informáticos](#)
- Ver [ejemplos de las pantallas](#) de la aplicación.
- Obtener respuesta a la [preguntas frecuentes](#)
- Consultar el [Glosario](#) de términos empleados
- Ver la lista completa de [material de soporte y ayuda](#).

Resumen ejecutivo

Síntesis

- **SimMark** es un ambiente de **Simulación** de **Marketing** destinado al aumento de las aptitudes de diagnóstico, diseño y operación comercial.
- Consiste en una actividad grupal y competitiva en la cual se ejercita la toma de decisiones, apoyada en un modelo computarizado de última generación. Los participantes conforman varios grupos, cada uno de los cuales conduce una empresa. Todas las empresas compiten en un mismo mercado.
- El simulador procesa las decisiones, tiene en cuenta el comportamiento y las tendencias del mercado, y produce resultados, que son inmediatamente puestos a disposición de los participantes.
- Se basa en la teoría de los Juegos de Empresa, y su núcleo es un programa de simulación que replica el comportamiento de los mercados. En la modalidad de operación recomendada, los participantes interactúan en tiempo real a través de una PC que está conectada en red con las de los demás participantes, obteniéndose un alto grado de inmersión en la realidad virtual.

Contenido

- Se trata de comercializar un producto de consumo durable y de alta tecnología: el Wid.
- Las empresas tienen la libertad de elaborar sus estrategias y materializarlas en forma de decisiones, empleando para el diagnóstico variados instrumentos de estudio de mercado.
- En los primeros ciclos de decisión trimestrales, las decisiones se limitan a la parte operativa de las 4Ps; a continuación, se incursiona en el diseño de nuevos proyectos de desarrollo, se pueden lanzar nuevas marcas, utilizar otros canales de distribución, etc.
- Se aplican las técnicas de comercialización más actuales, incluyendo conceptos como Help Desk, Customer Relationship Management, uso de la Web, e-commerce, etc.
- Se prioriza el enfoque integrador de los alumnos, guiándolos hacia la formulación de un diagnóstico global, la adopción de una estrategia, y su implementación en forma de un conjunto de acciones plausibles, coherentes y coordinadas.

SimMark **no es** meramente un vistoso programa informático. El programa es la herramienta para el desarrollo de un seminario, en el cual docentes y participantes interactúan para una máxima efectividad de desarrollo de habilidades.

Consignas y convenciones

De qué se trata

El propósito de este ejercicio es didáctico: aumentar las aptitudes de diagnóstico, diseño y operación comercial.

Para ello, se trata de concebir y aplicar exitosamente una estrategia comercial.

Desarrollaremos el ejercicio según las siguientes consignas, que deben interpretarse como una guía orientadora, no compulsiva:

1. Cada grupo de trabajo es responsable de una empresa, que tiene un posicionamiento inicial distinto a las otras.
2. En las etapas iniciales conviene concentrarse en evaluar la situación: cómo se comporta el mercado, de qué recursos dispone mi empresa, con qué competidores me enfrento. Con las primeras evidencias, se podrá **operar** sobre las variables de **corto plazo**.
3. Transcurridos cuatro trimestres, esa etapa de diagnóstico habrá sido completada, y se puede encarar el **diseño** de una estrategia: cómo posicionarme, qué segmentos encarar, a través de cuáles canales, con cuáles marcas existentes o nuevas.
4. Cumplido el paso 3 se puede especificar inteligentemente las características para el **desarrollo** de nuevos productos, que sustenten la política de marcas trazada.
5. Los pasos anteriores implicarán una serie de **ciclos iterativos**: las decisiones tienen un efecto inmediato, pero también parcialmente acumulativo en el tiempo, y en el interín los entornos continúan cambiando - se advertirá que:
 - estamos persiguiendo un "blanco móvil".
 - el "sistema" tiene su propia dinámica y tiempos de reacción - no todo es cambiable súbitamente, y "el buque puede derivar hacia los arrecifes".
6. Luego de varios trimestres, comenzarán a presentarse circunstancias novedosas, y oportunidades de mejora, que pueden explotarse encarando **acciones innovadoras**, relacionadas con las técnicas y herramientas tecnológicas más modernas. Se tratará de ponderar y cuantificar en cuáles emprendimientos encarar, dentro de las limitaciones de los recursos disponibles y la estrategia comercial planteada.
7. El objetivo de participar en SimMark no es meramente "ser el que más gane", sino optimizar la gestión, apoyarse en las fortalezas, minimizar las debilidades de cada empresa, explotar las oportunidades y evadir las acechanzas que plantean los mercados.
8. El éxito de las decisiones de una empresa se verá afectado por el entorno y por las decisiones de los competidores - pero no perder de vista que los resortes básicos para ser exitoso en el mercado son los mismos, y están al alcance de todos.

Convenciones que se adoptan

Un ejercicio de este tipo exige aceptar ciertas convenciones.

- Este mercado opera según lo detallado en la descripción del caso. Si en su experiencia personal le indica que en su vida real algunas cosas son distintas, está en lo cierto. En mi mercado también son distintas a su mercado, y a este mercado.
- Los mecanismos generales de mercado operan similarmente al mundo real. En caso de duda, aplique su buen criterio, y probablemente acertará.
- El propósito no es necesariamente ser "el que más gana". Distintas empresas inician la actividad en diversas circunstancias, con distintos desafíos; es legítimo que se impongan objetivos diversos.
- El objetivo de esta actividad de simulación es didáctico. Hay grandes ilusiones acerca de un simulador flexible, que con adecuados ajustes de parámetros, pueda replicar cabalmente el funcionamiento de una industria del mundo real... pero tras ese objetivo ambicioso muchos cerebros brillantes siguen trabajando.

No es un computer game

Nada más alejado que el SimMark de un "jueguito de computadora".

Desde la perspectiva de los participantes, la aplicación informática es una herramienta que sirve a los fines de:

- presentar orgánicamente el conjunto de informaciones que se utilizan en la práctica como elementos de juicio para la gestión comercial,
- ofrecer el medio para registrar la toma de decisiones
- iterar en dichos ciclos a lo largo de varios períodos trimestrales

El programa **no** hace lo más importante: interpretar las informaciones, discernir lo importante de lo accesorio, distribuir recursos escasos entre el corto y el mediano plazo, diseñar una estrategia, implementarla, controlar el desempeño . . . para eso, estamos la gente.

No se trata aquí de luchar contra un programa tozudo, ni de tratar de "derrotar a la máquina" (¡no se ponga en Kasparov vs. Deep Blue!). Por el contrario, la herramienta informática ha sido concebida con el propósito que pase lo más desapercibida posible, para concentrarse en la tarea: desarrollar y aplicar una estrategia comercial, para alcanzar los objetivos propuestos, y **aprender en el proceso**.

Roles de los miembros del team

Cada empresa es conducida por un team.

El team constituye el grupo de conducción del área comercial de la unidad de negocios "Wid", que forma a su vez parte de una corporación.

El team se hace cargo de la unidad al fin del trimestre cero. Partimos de la base que la gestión anterior ha operado razonablemente bien, y no hay razones para esperar un cambio brusco de entornos en el trimestre 1. Por lo tanto, la actitud razonable por parte del team es actuar prudentemente en el primer ciclo de decisiones, para entender el funcionamiento del mercado y de la empresa, antes de comenzar a tomar decisiones drásticas de cambio de estrategia.

Así como el team recibe un negocio en marcha, también debe entregar al final un negocio en marcha, y preparado para enfrentar el futuro. El mundo no termina el día que el ejercicio de simulación se da por concluido - no es admisible pensar en términos de [Luis XV](#).

El resto de la empresa

Este seminario se focaliza en el área Comercial, sin perder de vista que el propósito es la creación de valor y la función de cada área (también la Comercial) es contribuir al desempeño de la empresa.

Se asume que los integrantes del grupo son responsables por toda la gestión estratégica y táctica de Comercialización, y que acuerdan e interactúan con las demás áreas de la Empresa.

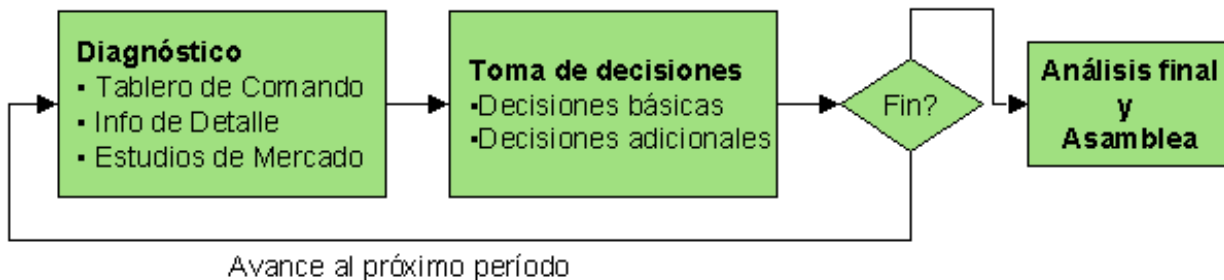
El Tablero de Comando disponible presenta un subconjunto de indicadores relevantes a los fines de la gestión comercial - es parte de un tablero general más amplio que está fuera del scope de este ejercicios.

En particular, se conviene que las decisiones de Marketing han sido alineadas y consensuadas con las otras áreas, tal que podemos dar por descontado que existirán los recursos financieros, se producirán las cantidades programadas, etc.

Ello **no** significa que toda la Empresa esté en condiciones de asegurar siempre el cumplimiento exacto de todo lo que Marketing demanda. Pero si respetamos las reglas de juego detalladas, y nos movemos dentro de un entorno razonable alrededor del budget acordado, podemos asumir que, excepto situaciones de fuerza mayor, o cambios drásticos del entorno, las otras áreas de la Empresa realizarán la parte que les corresponde, dentro de los límites de variabilidad previstos.

El proceso decisorio

El ejercicio se desarrolla en una serie de ciclos de análisis y decisión:



El proceso de toma de decisiones debe incluir la interpretación de los elementos de juicio y la aplicación de las reglas del arte, para concebir e implementar una estrategia. Las decisiones sirven a la concreción de dicha estrategia.

Informaciones detalladas

SimMark ofrece una variedad de informaciones de detalle, a las que se accede buceando por el Tablero de Control.

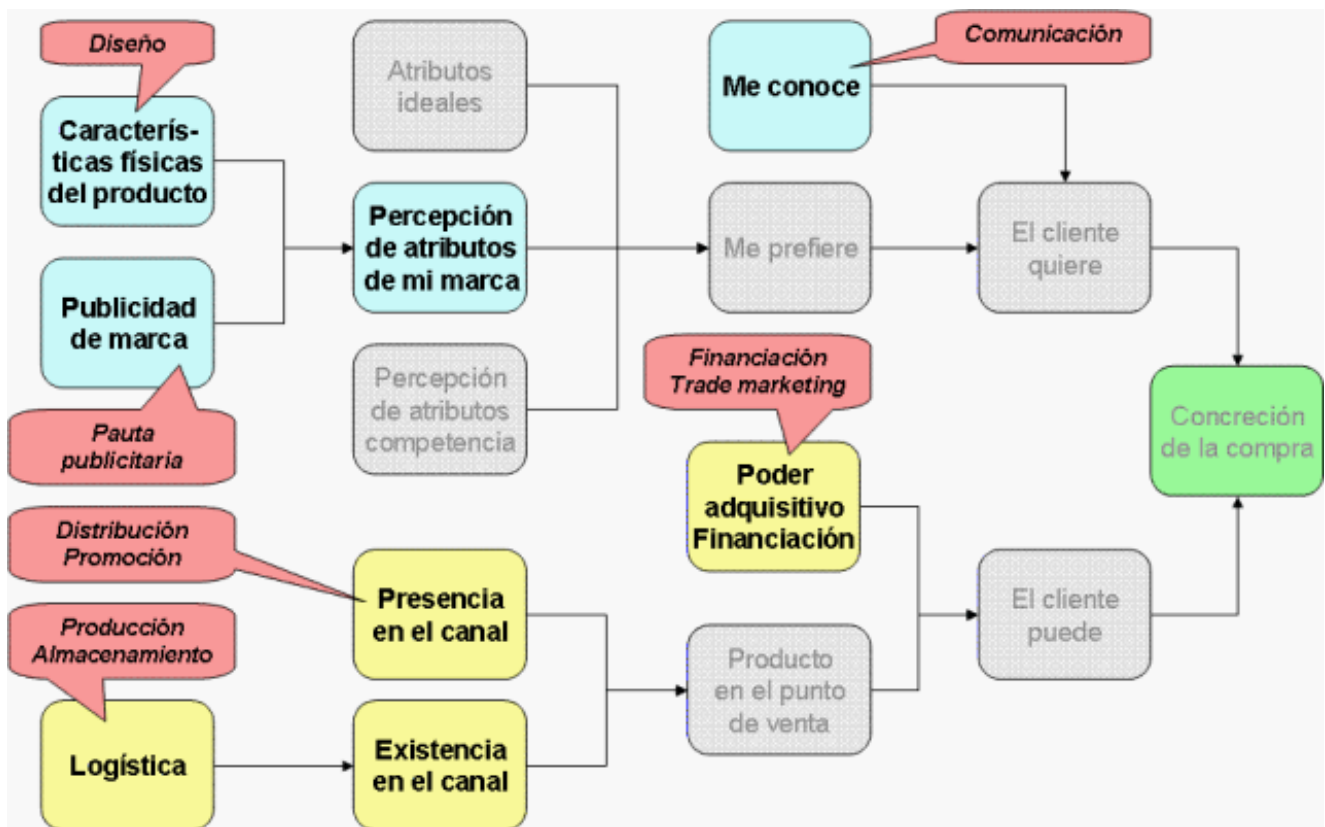
Es preciso tener en claro que la disponibilidad de un cúmulo de información no presume la conveniencia de explorar todo, todas las veces.

La información de detalle puede aprovecharse inteligentemente, aplicando el criterio de control por excepción, para maximizar la relación costo / beneficio del proceso de diagnóstico.

Algunas de las informaciones presentadas son de carácter interno, y están disponibles siempre. Otras corresponden a estudios que tienen un costo: buena razón para evaluar cuáles informaciones comprar, cuándo.

Relaciones causa-efecto

El diagrama siguiente sintetiza los componentes más relevantes del modelo conceptual de comercialización que implementa el SimMark.



El archivo [ABC_marketing.pps](#) ofrece una versión animada de este gráfico

Las decisiones

Las decisiones están organizadas en varias pantallas, cada una de las cuales agrupa decisiones afines.

La ordenamiento de las decisiones responde a una secuencia lógica:

1. una vez formulada una estrategia,
2. se llegará al mercado a través de nuestras marcas,
3. para lo cual puede ser necesario encarar desarrollos de ingeniería,
4. y establecer criterios de distribución y precio.
5. asegurando el abastecimiento,
6. y comunicando lo que deseamos que la clientela sepa.
7. Para lo cual convendrá adquirir estudios de mercado para poder evaluar los efectos de nuestras acciones.

Grupo	Decisiones
Cartera de Marcas	Administrar el portafolio de marcas: introducir y quitar marcas del mercado
Desarrollos	Encarar nuevos proyectos de desarrollo Adjudicar presupuesto a los proyectos de desarrollo
Pricing, distribución, otras	Establecimiento de los precios Dimensionamiento y adjudicación a los canales de la Fuerza de Ventas Otras decisiones varias, correspondiente a las novedades que se van presentando a medida que avanza el juego
Abastecimiento	Programa de producción trimestral de cada marca
Comunicación	Publicidad de marcas: segmento de destino, mensaje, monto Publicidad institucional Acciones de promoción en los canales
Estudios	Compra de Estudios de Mercado
Nombres, claves	Aquí no se toman decisiones: se trata de aspectos administrativos

**Control y
conformidad**

Aquí se constata que el conjunto de decisiones sea admisible, y se presta conformidad a las mismas

Estudios de Mercado

El proceso decisorio se inicia con un análisis de situación.

En la aplicación informática SimMark, las informaciones se encuentran en el Tablero de Comando, que ofrece:

- Informaciones internas, siempre disponibles
- Algunas informaciones del entorno siempre disponibles, porque son de carácter público.
- Informaciones del entorno que estarán disponibles solo si se las compra: son los colectivamente denominados Estudios de Mercado. Son todos los ítems cuya denominación comienza con *.

Estudios de mercado

Estudio del consumidor

Se trata de un conjunto de estudios que caracterizan las preferencias de los consumidores de la categoría "Wid".

- Valor de los atributos ideales: informa, para cada segmento, cuál es el valor ideal de los atributos que esos clientes esperan.
- Ponderación de los atributos: informa el peso relativo que cada segmento le asigna a los atributos.
- Preferencia de Canal: a cuál canal de comercialización acuden preferentemente los consumidores.

Mapa perceptual

Estos estudios arrojan información sobre las percepciones y preferencias de los consumidores acerca de las marcas.

- Preferencia de marca: cuáles son las marcas preferidas por cada segmento.
- Conocimiento de marca: que % de los integrantes del segmento conoce a cada una de las marcas (los que no nos conocen, en principio, no nos comprarán).
- Percepción de los atributos de marca: cómo perciben los clientes a cada uno de los atributos de cada marca. No confundir percepción de atributo con valor de la característica física: esta última expresa "lo que es", la percepción expresa "lo que los clientes perciben", y ambas no son idénticas.

Prospectiva

Los estudios prospectivos son una estimación razonada acerca del futuro.

- Pronóstico de demanda: estimación de cómo evolucionará a corto plazo (cuatro trimestres) la demanda total de cada uno de los segmentos.

Data mining

Este estudio provee información detallada acerca de las ventas, a nivel de marca - segmento - canal. La verdadera "data mining", consistente en el análisis de los datos para extraer patrones que sirvan a los fines de la toma de decisiones, en realidad, la debe realizar el team: el estudio provee datos en bruto, y un cuadro de resumen totalizador.

Newsletter de la industria

Una consultora especializada produce un boletín trimestral que resume los parámetros clave de las empresas que compiten en el mercado.

- Ventas y contribución \$ por empresa.
- Share por marca.
- Share absoluto: el % de ventas de mi marca respecto al total que compra el segmento.
- Share relativo a la marca líder del segmento.
- Share vs. preferencia: cuando el share es distinto a la preferencia, algún fenómeno propio o de la competencia está afectando la decisión de compra: indisponibilidad en el canal, acciones de promoción, etc.
- Portafolio BCG: se trata de la conocida matriz propuesta originalmente por el Boston Consulting Group. Muestra la posición de la empresa en cada uno de los segmentos, mostrada gráficamente en dos dimensiones: Y=crecimiento anual de la demanda; X=share relativo a la empresa líder. Sus cuatro cuadrantes, en el sentido antihorario, comenzando por arriba a la derecha, se identifican como: "Signo de interrogación", "Estrella", "Vaca lechera", "Perro".

Inteligencia comercial

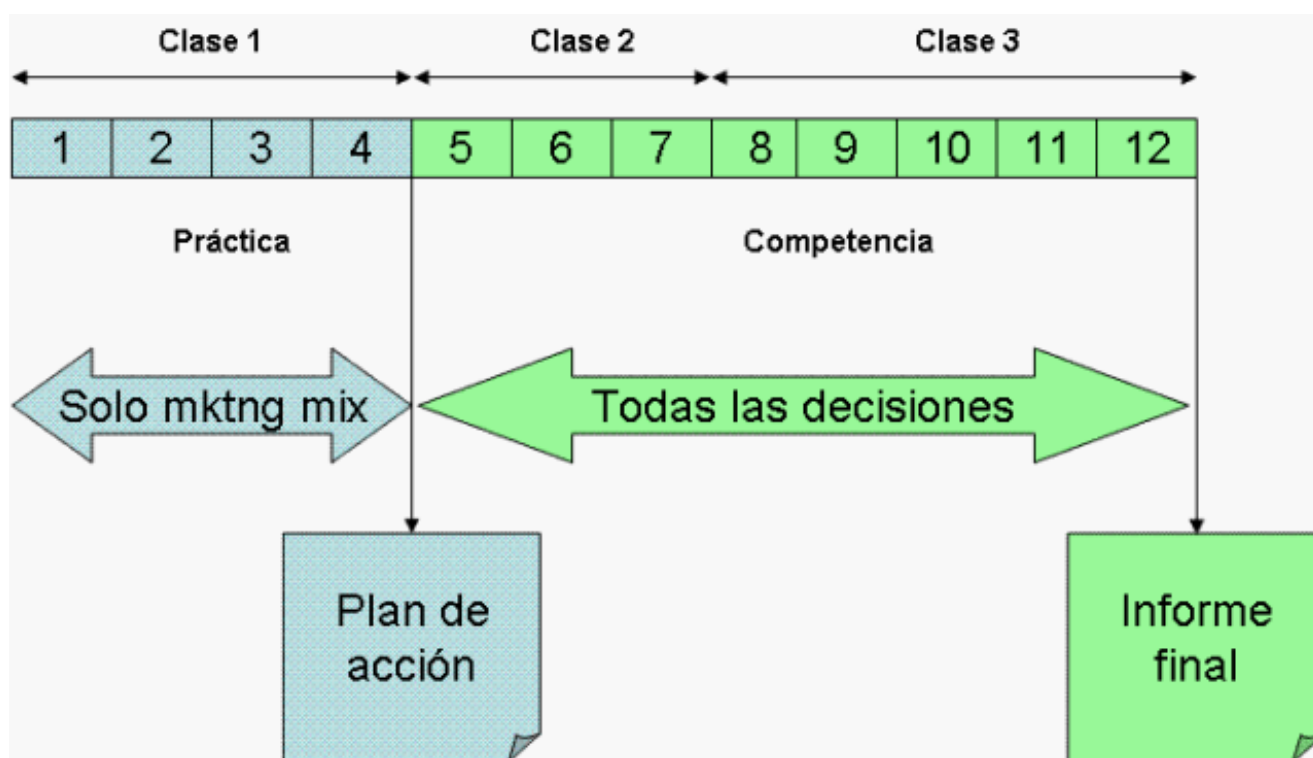
Las informaciones de inteligencia las recolecta una firma especializada, combinando informaciones públicas dispersas.

- Factores Críticos de Éxito (FCE) de los competidores: conjunto de indicadores clave de desempeño, propio y de la competencia.
- Características de las marcas: operación de ingeniería inversa, despiece y análisis físico para medir las características objetivas de cada una de las marcas - ¡no confundir con la percepción de atributos!

Cronograma de trabajo

El ejercicio se desarrolla en dos fases:

1. Una primera fase de **práctica** durante la cual los teams operan solamente sobre variables operativas, a fin de familiarizarse con el mercado. Al final de esta fase cada team elabora y entrega un diagnóstico de la situación y un plan de acción
2. Una segunda fase de **competencia**, en la cual se procura alcanzar los objetivos que se hayan establecido. Al final de esta fase cada team completa el documento anterior con la interpretación de los objetivos alcanzados.



Los documentos a entregar se elaboran en base a una plantilla de guía que se provee a los participantes.

El análisis final y la Asamblea de Accionistas

Análisis final

Cuando se da por finalizado el ciclo de simulaciones, cada empresa realiza un análisis de su performance, y un diagnóstico de su situación de cara al futuro.

Para ello se emplean los informes y visiones que suministra la herramienta informática, a la luz de los conceptos y criterios de la gestión de negocios en general, y de la gestión comercial en particular, y se prepara un informe breve apto para su presentación pública.

El informe se prepara en base a la plantilla provista.

El informe básicamente se compone de:

- Diagnóstico inicial y plan estratégico formulado al fin del trimestre 4º
- Resultados alcanzados al final del ciclo de competencia: qué y cuánto se logró.
- Análisis y explicación de los desvíos entre lo ejecutado y lo planeado
- Cómo se seguiría a futuro.

Asamblea de accionistas

La presentación pública del informe arriba referido será presentado por cada equipo en un formato similar a una Asamblea de Accionistas.

Se adopta la convención que esta Asamblea corresponde al lapso completo de los dos años de simulación (no a un período anual, como es norma).

Los integrantes del grupo representarán al equipo directivo de la empresa, y los integrantes de los demás grupos cumplirán el rol de los accionistas de la Empresa.

Los integrantes presentarán un informe de su gestión, aplicando las técnicas aprendidas durante el curso, explicitando su estrategia, los resultados alcanzados, los desvíos con interpretación de sus causas, y los lineamientos del plan de negocios hacia el futuro.

Capacidad de síntesis

La presentación pública se limita sin excepción a 15 minutos de exposición ininterrumpida - a continuación los asistentes formularán preguntas.

Captura de pantallas

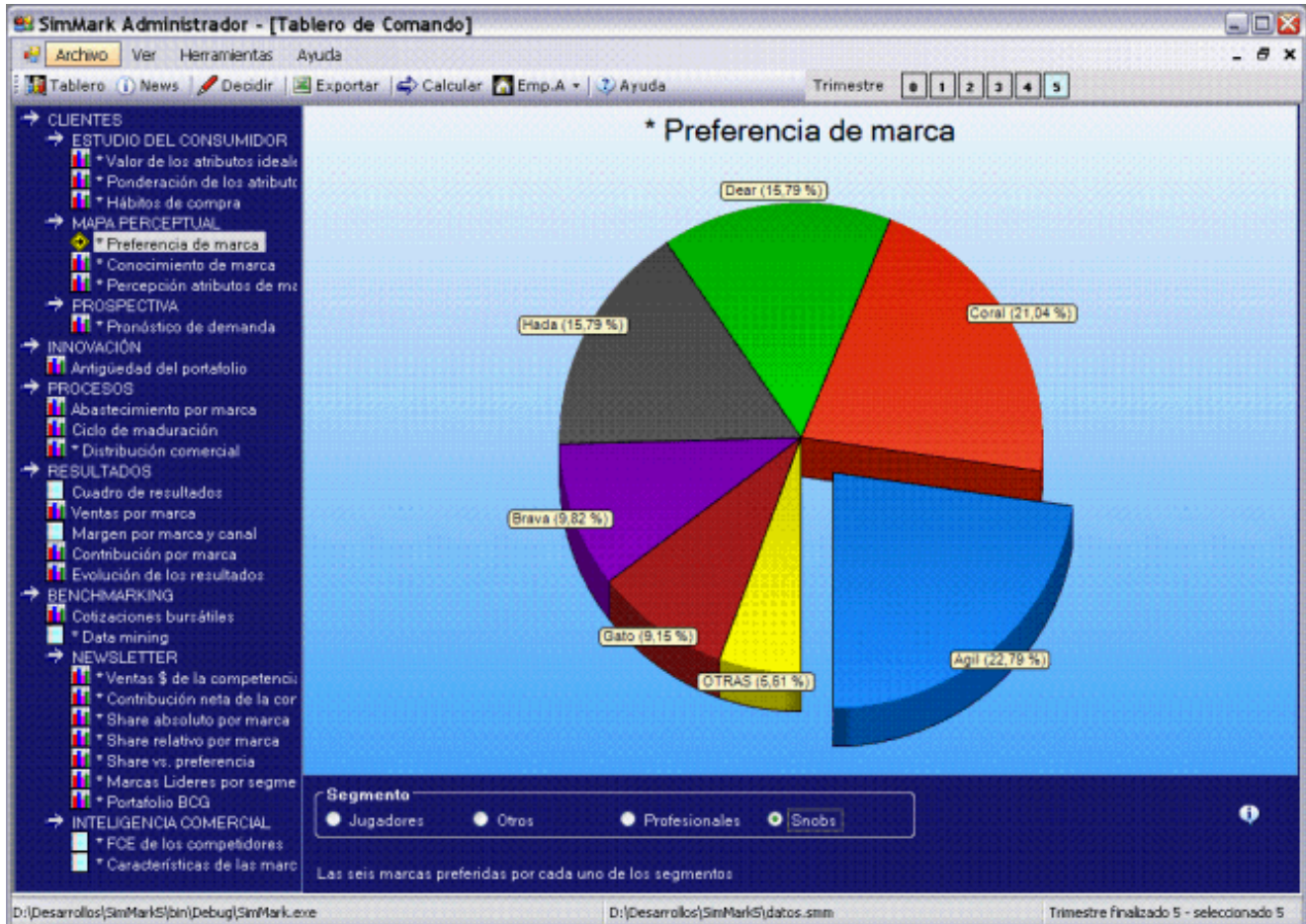
Este documento no trata de ser una guía completa y detallada del uso del programa - la aplicación SimMark es de uso intuitivo, y está provista de una cantidad de ayudas incorporadas para disipar las dudas.

En los próximos tópicos se ejemplifican las funciones disponibles con ejemplos de captura de las pantallas más relevantes.

Tablero de comando

El Tablero de Comando presenta un subconjunto del Balanced Score Card general de la empresa: todo lo relevante a los fines de la gestión comercial.

Está organizado en forma jerárquica, y agrupado según las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton.



Novedades

En la pantalla de novedades se presentan las noticias adicionales acerca de las nuevas situaciones y posibilidades que se suscitan a medida que avanza el juego.



Decisiones

La pantalla de decisiones tiene varias pestañas, que agrupan las decisiones afines:

SimMark Team A - [Decisiones]

Archivo Ver Ayuda

Tablero News Decidir Exportar OK Emp. A Ayuda

Trimestre 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Comunicación

Publicidad, por marca

	Agil	Alo
Monto	150000	150000
% dedicado a investigación	10	10
Targeting del mensaje		
Snobs	30 %	15 %
Profesionales	30 %	15 %
Jugadores	20 %	35 %
Otros	20 %	35 %
Brief del mensaje		
Atributo / valor comunicado	Memor 3.1	Memor 3.1
Atributo / valor comunicado	Diseño 4.0	Diseño 4.0

Acciones de promoción, por canal

Promoción, tolletería, POP - canal Art. p/Hogar	5000
Promoción, tolletería, POP - canal Especialistas	5000

Acciones institucionales

Publicidad institucional	30000
Ferios y exposiciones	18000
Donaciones, proyectos comunitarios	10000

Se puede consultar las deciones de los trimestres anteriores, pero solo puede tomarse decisiones para el PRÓXIMO trimestre

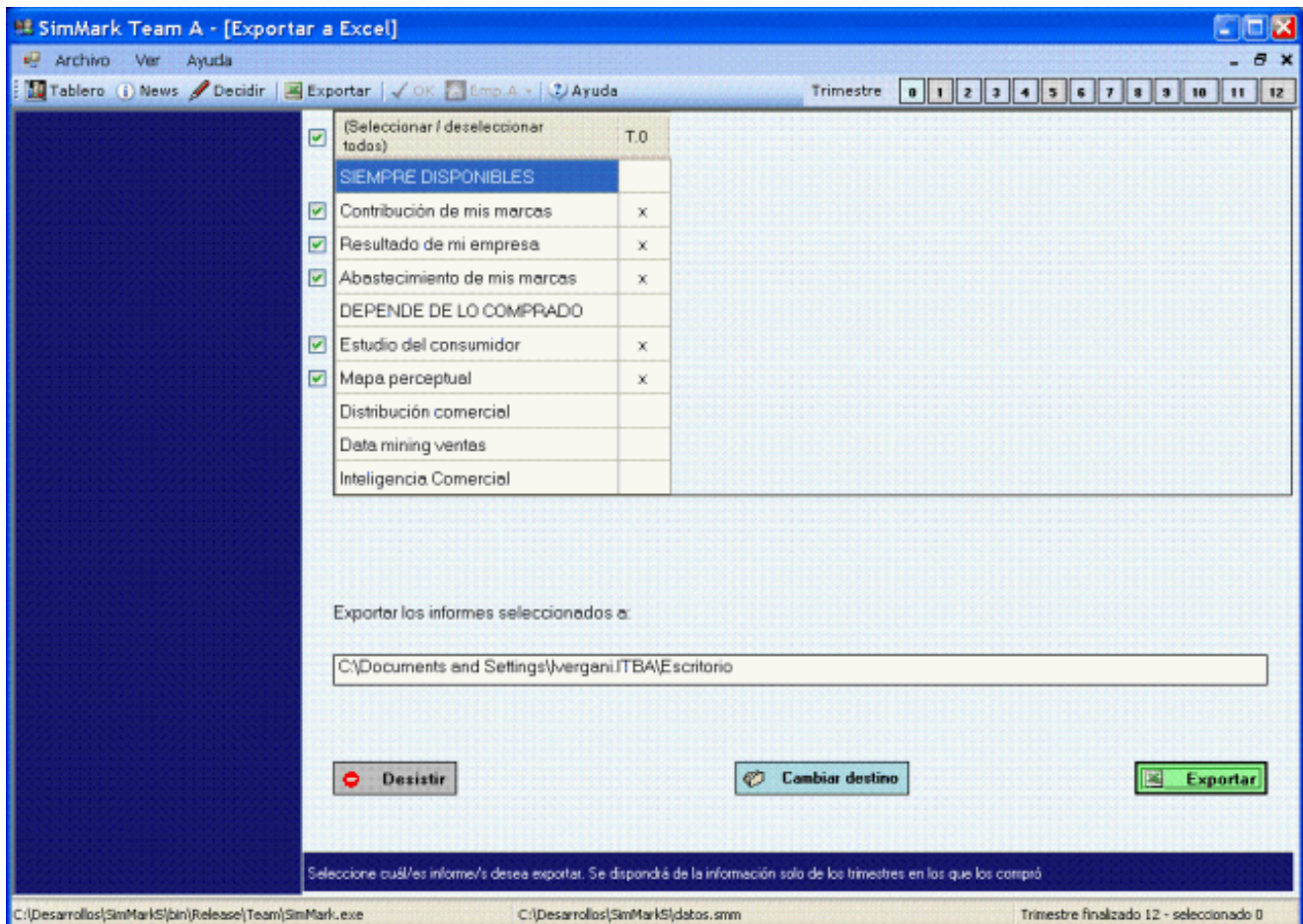
C:\Desarrollos\SimMarkS\bin\Release\Team\SimMark.exe C:\Desarrollos\SimMarkS\datos.smm Trimestre finalizado 12 - seleccionado 0

Exportación a Excel

Con esta pantalla se puede exportar a planillas Excel una variedad de datos, para efectuar análisis detallados.

Se exportarán solamente los datos correspondientes a los estudios de mercado de los períodos para los cuales fueron adquiridos.

Tenga presente que también podrá [exportar la base de datos](#) completa, a fin de continuar el análisis, utilizando el programa SimMark, luego de la clase.



HW y SW necesarios

Durante las clases presenciales Ud. operará con el simulador SimMark en las computadoras instaladas en el aula, y utilizará este archivo de ayuda y documentación.

Además, es altamente conveniente que [instale la aplicación SimMark](#) en su propio computador, lo cual le permitirá:

- Realizar un diagnóstico más detenido de la situación y las tendencias.
- Evaluar mejor el impacto de las decisiones tomadas en los trimestres anteriores.
- Anticiparse el proceso de toma de decisiones.

Requerimientos de HW y de SW

SimMark 5 corre en entorno Windows con cualquier configuración actual razonable. Mínimo sugerido:

- Windows XP
- 1 Mbyte RAM

Utiliza la plataforma Microsoft .NET - el requisito mínimo es:

- Framework .NET 2.0

Casi con certeza su máquina tiene instalado en .NET en versión superior - si lo necesita, Microsoft Corp. lo pone a disposición de los usuarios de Windows en forma gratuita en [este sitio](#).

¿Otras necesidades?

SimMark es una aplicación autosuficiente, no es necesario el uso de otros utilitarios.

Entre las facilidades que ofrece está la de exportar datos a planillas de cálculo, para cuya interpretación necesitará disponer de Excel.

Instalar SimMark

SimMark no requiere ser "instalado", en el sentido que no requiere ejecutar ningún setup, ni la instalación o registro de bibliotecas en el sistema operativo.

Basta con copiar a una carpeta cualquiera todos los archivos suministrados y ejecutar SimMark.exe.

Incluso puede hacerlo desde su pen drive.

La carpeta contendrá, entre otros, el archivo **datos.smm**

Ese archivo contiene los datos. En la distribución original, recibirá un estado inicial. A medida que el juego avance, al final de cada jornada, le conviene llevarse el nuevo estado con "Archivo - Guardar como".

Eso le permitirá contar con un nuevo archivo datos.smm que deberá reemplazar al viejo que tenga es su máquina, y así poder continuar el análisis off-line con el último estado alcanzado.

Deslinde de responsabilidades

En el desarrollo de Simmark se han tomado las debidas precauciones y se han aplicado buenas prácticas a fin de que el programa no entrañe riesgos para su computadora.

No obstante, la proliferación de software malicioso puede llegar a infectar programas inocentes.

Por consiguiente, caben las siguientes advertencias:

- Si utiliza el Simmark, lo hace a su propio riesgo.
- Antes de utilizarlo en un entorno corporativo, preste atención a las reglas de seguridad informática que rigen en la empresa en la cual Ud. trabaja.

Iniciar SimMark

Ejecutar el programa

Cuando se inicie SimMark.exe, la aplicación se direccionará automáticamente a leer la base de datos localizada en la misma carpeta que el programa.

Ud. deberá seleccionar su team ("A", "B", etc.).

Cada team tiene una clave de acceso a sus propios datos: el programa se la pedirá para poder acceder.

El valor inicial de la clave de acceso para la empresa A es "AAAA" ; para la empresa B es "BBBB", etc.

Al iniciar el juego, cada team establecerá su propia clave a fin de resguardar la confidencialidad de sus datos.

Análisis asincrónico

Al final de cada clase, Ud. podrá guardar su archivo de base de datos a un pen drive. El archivo se denomina **datos.smm**

Simplemente reemplace en su máquina el archivo homónimo por el nuevo, y dispondrá del último estado del juego.

No es posible actualizar datos desde su pen drive a la base de datos del servidor del juego - en la sesión conjunta, deberá cargar las decisiones utilizando el Simmark, para que se reflejen en la base de datos del servidor.

Ayuda

El programa cuenta con varias opciones de documentación y de ayuda:

Elemento de ayuda	Ítem del menú ayuda	Archivo
Este documento	Ayuda	SimMark.chm
Síntesis del modelo conceptual en el que se basa este ejercicio.	ABC del marketing	ABC_marketing.pps
Memoria descriptiva del caso, que debe ser estudiado con antelación al inicio del juego	Documentación del caso	Caso_SimMark.doc Glosario_SimMark.doc
Clip de video y audio que es espejo de la primera hora de clase: un paseo completo por la aplicación SimMark. También debe ser visto antes de iniciar el juego.	Video descriptivo	SimMark.avi

Preguntas Frecuentes

Abastecimiento

¿En qué rango se puede variar la cantidad a producir?

No hay límite inferior ni superior - pero existen restricciones sobre cuánto se puede variar la cantidad programada a producir, de un trimestre a otro:

- No puede aumentarse la producción en más de 8.000 unidades de cada marca.
- La cantidad a fabricar puede reducirse libremente, incluso a cero (pero cuidado, luego habrá que subir de a 8.000 por trimestre...)

Si la demanda excede la disponibilidad, ¿se puede fabricar más?

La producción está tercerizada: se efectúa un pedido al proveedor para el trimestre, indicando cantidad deseada de cada marca.

Si la demanda excede la disponibilidad (=existencia inicial+producción), el proveedor responde a nuestro pedido fabricando una cantidad adicional, redondeada a miles, por la necesidad adicional, nunca más del 25% de la programación original para el trimestre.

Si la disponibilidad es excesiva, el proveedor no reduce el programa de producción: nos entrega todo, aunque nosotros no podamos venderlo.

Si en definitiva la disponibilidad es insuficiente, ¿los clientes nos esperan, o no?

Cuando se produce un "quiebre de stock" se producen varios efectos:

- El costo de oportunidad: no facturamos ni ganamos lo que hubiéramos podido.
- Decepcionamos a nuestros clientes (ver en el glosario los efectos [switch](#) y [skip](#)) - parte de las ventas perdidas se derivan a nuestros competidores.

¿Se puede reducir a cero la cantidad a fabricar? ¿Incide en los costos?

La producción está tercerizada, para poder enfocarnos mejor en la gestión comercial, y para variabilizar los costos fijos.

La cantidad a fabricar en un trimestre puede reducirse a cero.

Tenga presente las restricciones al incremento trimestral de producción.

Desarrollos

¿Cuándo podré encarar un nuevo proyecto de desarrollo?

A partir del trimestre N° 5.

¿Cuántos proyectos puedo desarrollar simultáneamente?

Dos - pero tenga en cuenta que por restricciones presupuestarias, es poco probable que se

pueda invertir lo suficiente en más de un desarrollo simultáneo.

¿Cuánto tiempo requiere un desarrollo?

Dependiendo de las características especificadas, un desarrollo requerirá como mínimo dos o tres trimestres. Pero para que el desarrollo se complete, también deberá asignarse fondos suficientes, caso contrario el lapso se extenderá hasta que se completa una asignación de fondos igual al presupuesto.

¿De qué depende el costo de un desarrollo?

Principalmente, de las características especificadas. Y también de las decisiones que se hayan tomado previamente en cuanto a inversión en capacitación, y en investigación y desarrollo.

¿Cómo incide el "costo unitario de producción" en el costo de un desarrollo?

Para encargar un desarrollo se especifican las tres características físicas (performance, memoria y diseño) y se propone un target de costo unitario de producción en estado de régimen permanente.

Hasta cierto punto puede solicitarse un costo menor; pero si se desea reducirlo mucho, el departamento de ingeniería de desarrollo se verá obligado a adoptar decisiones tecnológicas muy avanzadas, que elevarán el costo del desarrollo.

Marcas

¿Cuántas marcas puedo tener en el mercado?

Como máximo cuatro.

¿Puedo quitar una marca del mercado?

Sí. Pero tenga en cuenta que, de haber existencia remanente, se liquidará vendiéndola a un trader al 80% del costo. El retiro de una marca del mercado es una decisión irreversible dentro del lapso que abarca el juego.

¿Cómo y cuándo puedo lanzar nuevas marcas?

A partir del trimestre N° 5.

Pero, si desea utilizar un nuevo desarrollo para asociarlo a la nueva marca, eso ocurrirá cuando el nuevo desarrollo esté terminado, lo cual no será antes del trimestre N° 7.

¿Tiene sentido lanzar una segunda marca basada en el mismo desarrollo que ya sustenta a una marca actual?

Tal vez sí. Aún basándose en el mismo desarrollo, a través de precio y comunicación de atributos puede conseguirse una percepción algo distinta, que podría ser útil para dirigirse mejor a dos segmentos distintos.

Por otra parte, habrá que invertir para construir conocimiento de marca, mantener otro stock, etc. - son mayores costos.

¿Tiene sentido asociar un nuevo desarrollo a una marca actual?

Tal vez sí. Por ejemplo, cuando una empresa aplica un desarrollo de características similares o idénticas al original, no para satisfacer mejor al cliente, sino para reducir costos con un producto/servicio más racional desde la perspectiva de su producción/prestación.

Pareciera que el conocimiento de marca no responde a la inversión en comunicación ¿por qué?

El conocimiento de marca se construye en forma acumulativa: el efecto se percibe más claramente luego de varios trimestres consecutivos de inversión en comunicación.

Además, la comunicación se dirige al target del segmento o segmentos designados, en la proporción indicada. Por consiguiente, no espere mayor conocimiento de marca en aquellos segmentos a los cuales no se dirige, o a los que les asigna un porcentaje ínfimo de publicidad de marca.

Estudios de Mercado

¿Qué ofrece cada uno de los estudios de mercado?

Vea el [detalle de los estudios](#) de mercado.

¿Por qué no tengo acceso a algunas consultas en el Tablero de Comando?

Todos los ítems denominados " * algo" están disponibles solo si Ud. adquirió, para ese trimestre, el estudio correspondiente.

¿Cómo compro estudios de mercado?

En una de las subpantallas de "Decisiones" encontrará las opciones para comprar estudios de mercado, y sabrá el costo de cada uno de ellos.

¿Vale la pena comprar todos los estudios, todos los trimestres?

Los estudios se adquieren para contar con información para tomar decisiones. Dependiendo de qué se proponga decidir, será la información que necesita.

Por ejemplo, al fin del trimestre 4 se elaborará el plan maestro de acción para los próximos dos años: será una buena idea contar con información completa...

Finanzas

¿Qué es el ciclo de maduración?

El ciclo de maduración es el tiempo transcurrido desde que se comienza a inmovilizar activo corriente hasta que se convierte en dinero cobrado al cliente.

En el contexto de este ejercicio de comercialización, es la suma de los días de giro del stock más los días en calle de los Créditos por Ventas.

¿Cómo incide la decisión de política comercial?

Una política más liberal ante nuestros agentes distribuidores ayudará a cierto aumento de las ventas. Pero la moral de pago se deteriora, con aumento de los créditos por ventas, y por consiguiente aumenta el capital de trabajo, se extiende el ciclo de maduración y aumenta el costo financiero del capital empleado.

¿De dónde surge la cotización de la acción?

En la realidad, en la cotización de la acción inciden muchos otros aspectos, además de la gestión comercial, que es lo que implementamos en esta simulación.

Adoptando la idealización "ceteris paribus" de los economistas: **si** todo lo demás permanece sin cambio, **entonces** el desempeño comercial sería la única variable que incidiría - así se genera en este caso idealizado la cotización de la acción.

Para nuestros fines: en la cotización inciden principalmente de la contribución neta, la utilización

de capital de trabajo, y la participación en el mercado.

¿Qué es el Free Cash Flow?

El Free Cash Flow (FCF) es el dinero que queda disponible como resultado del beneficio obtenido menos los fondos que se destinan a aumento del capital de trabajo.

Varios

¿Se pueden encarar acciones de promoción para una sola marca, en un canal?

No. Las acciones de punto de venta se establecen por canal - pero se aplicarán a todas las marcas.

La suma de vendedores asignados a los dos canales físicos es menor a la cantidad total de vendedores disponibles, ¿por qué?

Cuando se decide incorporar más vendedores, el gasto se incurre en el trimestre, pero las personas estarán en condiciones de salir a campo recién al trimestre siguiente. Entonces, Ud. debe asignarlos a un canal - si no, se quedan sentados en la oficina...

¿Por qué aumenta el costo del backoffice de Ventas?

Inicialmente el costo inicial del backoffice de Ventas es de \$ 150.000 trimestrales.

Si el volumen operado crece significativamente, se incorpora más personal e infraestructura para atender el negocio, y el costo del backoffice aumenta.

Si el volumen luego se reduce, el costo del backoffice no disminuye - Ud. sabe, la conocida resistencia a la reducción...

¿Cómo extraigo datos en bruto para realizar análisis a fondo?

En la pantalla "Exportar" encontrará la forma de exportar a planillas.xls diversas informaciones. Algunas de ellas están siempre disponibles; otras, se corresponden con los estudios de mercado, y contendrán información solo para aquellos trimestres para los cuales se compró el estudio correspondiente.

¿Puedo llevarme la base de datos completa?

La base de datos en sí misma no es accesible en forma directa: el archivo **datos.smm** no está en un formato interpretable por otros programas - solo sirve para abrirlo con SimMark.

Ud. puede (y le conviene) [guardar su copia del archivo datos.smm](#) al final de cada jornada de simulación, a fin de utilizarlo en conjunto con el programa SimmMark.exe para continuar el diagnóstico en su propia computadora.

¿Quién gana?

Lo principal en este workshop no es "quién le gana a quién".

Hay varias perspectivas de "quien gana":

- Desde la utilidad para el participante: la ganancia está en aprender. En general, por la positiva: adquirir una metodología consistente y eficaz para encarar la gestión comercial. A veces, por la negativa: recordar cuales errores no deben cometerse en la vida real.
- Desde del punto de vista económico-financiero: el que mayor retorno de inversión obtuvo. No nos focalizaremos en este aspecto.

- Desde el punto de vista metodológico: ganan quienes formulan un diagnóstico acertado, plantean un plan ambicioso y realista, y lo cumplen. Y si no lo alcanzan plenamente, pueden explicar por qué.

Glosario de Comercialización

En la Web: un glosario [compacto](#) de marketing.

En la Web: otro glosario de marketing más [detallado](#).

A tributo	Percepción que el consumidor tiene de las características funcionales y beneficios del producto.
A wareness	sinónimo de Conocimiento de Marca .
B rand	sinónimo de Marca .
B udget	sinónimo de Presupuesto .
C anal de Distribución	Es el Sistema Intermediario por el que un producto o servicio llega desde la fase de producción a la de adquisición y consumo. En SimMark lo definimos a través del formato comercial de los Puntos de Venta minoristas o de la modalidad de compra.
C aracterística	Cada uno de los parámetros objetivos que caracterizan a un producto.
C artera	sinónimo de Portafolio .
C iclo de Vida del Producto (CVP)	<p>La curva CVP, volumen demandado de un nuevo producto en el eje del tiempo, tiene una forma de "S", con una etapa inicial de crecimiento lento, luego un crecimiento más acelerado y finalmente una meseta.</p> <p>Luego de su etapa de madurez, de duración variable (meseta), comienza la etapa de decadencia, con reducción de la demanda.</p>

	Los productos electrónicos suelen exhibir ciclos de vida breves, consecuencia de la innovación veloz de esa tecnología.
Cobertura	Proporción del total de puntos de venta en los cuales nuestra marca está presente.
Cobertura ponderada	Cobertura calculada no linealmente sobre la cantidad de puntos de venta, sino ponderando por el volumen de venta de cada punto.
Conocimiento de Marca	% del mercado que recuerda la existencia de una marca. Puede ser espontánea o guiada.
Contribución	Resultado económico de la gestión de un producto / marca resultante de la aplicación de todos los costos y gastos directos.
Contribución marginal	Contribución de una unidad adicional.
E scala Semántica	Escala subjetiva de valoración de una dimensión entre dos situaciones opuestas.
Expectativa	Esperanza. Confianza en la concreción de un beneficio.
F orecast	sinónimo de Pronóstico .
Free Cash Flow (FCF)	La contribución neta no necesariamente coincide con la generación de efectivo, y las decisiones comerciales lo impactan. P. ej., si crecen los inventarios, o si aumenta el "dinero en calle" que nos adeudan los clientes, se reduce la disponibilidad de caja. FCF = Contribución neta - Aumento del Capital de Trabajo

I dentidad de Marca	Es el conjunto de significados (activos y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que aumentan (o reducen) el valor suministrado por un producto o servicio a la empresa y / o a sus clientes.
Investigación Publicitaria	Permite mejorar el trabajo creativo y la planificación de medios, proveyendo información, por medio de los Pretest de concepto y de piezas de comunicación, que posibilita optimizar la calidad del mensaje y el Plan de Medios, haciéndolo más efectivo. Esto es particularmente importante cuando se introducen nuevas marcas (lanzamientos) o se reposicionan marcas existentes (modificaciones de atributos o corrección de percepciones). Cuanto más se invierte en investigación, mayores serán las posibilidades de comunicar exitosamente al target correcto lo que se pretende sin errores de interpretación
L ey de Moore	En 1965 el ingeniero Gordon Moore observó una tendencia en los primeros días de la microelectrónica que definió la estrategia de negocios para la industria de los semiconductores de 200.000 millones de dólares de la actualidad. Esta observación, más tarde denominada Ley de Moore, anticipó que la complejidad y capacidad de los circuitos integrados se duplicaría cada año con una reducción conmensurable en el costo.
M arca	Nombre, signo, símbolo o expresión que identifica y diferencia un producto o servicio de otro y que es a su vez portadora de los significados asociados que la caracterizan y distinguen.
Marca corporativa	Marca / denominación que identifica a la empresa / corporación.
Marketing Mix	Mezcla de Marketing: conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos comerciales en el mercado meta.
Matriz BCG	Presentación gráfica en cuatro cuadrantes de la situación de las marcas, en las dimensiones crecimiento del mercado y participación en el mercado. Originariamente introducida por el Boston Consulting Group (BCG).
Mercado	Conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestas a comprar

Mercado Actual	Total de consumo / uso actual de un producto.
Mercado Potencial	Es la cantidad máxima de ventas que podrían tener todas las empresas de una industria / sector durante un período determinado, bajo un determinado "esfuerzo de marketing de la industria" y en ciertas condiciones del entorno.
Merchandising	<p>Uso de técnicas de presentación y exhibición en el Punto de Venta tendientes a destacar los productos y presentarlos en las mejores condiciones materiales y psicológicas para motivar su elección.</p> <p>Es el Marketing de la marca en el Punto de Venta.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar la Compra del Producto. • Ayudar en la Decisión de Compra. • Incentivar la Compra por Impulso. • Minimizar el Riesgo del Fuera de Stock. • Obtener la Mejor Exhibición dentro de la Categoría.
Necesidad	Sentimiento de privación o carencia respecto de satisfacción general ligada a la condición humana.
Penetración	Penetración en el mercado de la categoría de producto. Es la relación (%) que alcanza el Mercado Actual (uso existente del producto) respecto del Mercado Potencial.
Percepción	Proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen inteligible del mundo.
POP	Point Of Purchase. Se refiere a los materiales publicitarios, merchandising y acciones promocionales que se aplican en el punto de contacto con el cliente.
Portafolio	Cartera de Marcas. Conjunto de marcas comercializadas.

Posicionamiento	Imagen (posición / espacio) que la empresa, producto o marca ocupa en la mente de los integrantes del mercado objetivo.
Posicionamiento, Objetivo de	Imagen (posición / espacio) que se pretende lograr en el mercado (en la mente de los componentes del mercado objetivo) para que la empresa, producto o marca sea percibido y reconocido como diferente y único frente a los competidores.
Preferencia de marca	Indica el % de consumidores (por segmento o del total del mercado) que tiene a la marca bajo análisis como primera opción de compra
Presencia	Proporción de los puntos de venta donde nuestra marca está presente.
Presupuesto	Resultados objetivo a alcanzar mediante la implementación y ejecución de la estrategia y planes de acción que se han definido..
Producto	Es lo que se ofrece al mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.
Promoción	<p>Uso de incentivos y ofertas que estimulan de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo (estímulos a la compra) de un producto o servicio.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar Ventas. • Apoyar el lanzamiento de Nuevos Productos. • Ampliar la Distribución. • Acelerar la Rotación en el Punto de Ventas. • Conquistar Nuevos Consumidores. • Demostrar Nuevas Formas o Situaciones de Uso.
Pronóstico	Previsión. Valor que se prevé alcanzará una determinada variable o dimensión en un horizonte de tiempo determinado.

Proyecto de desarrollo	Un proyecto de desarrollo trata de implementar un conjunto de características especificadas, en forma de un producto o servicio concreto.
Publicidad	<p>Uso pagado de medios masivos (prensa, radio, TV, vía pública, etc.) con el fin de difundir información sobre un producto / servicio / marca, por parte de un emisor identificado.</p> <p>Es un medio para crear una preferencia en la mente del consumidor.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar, Persuadir, Recordar. • Unir la marca al consumidor. . Construir una relación / vínculo entre la marca y el consumidor.
Publicidad Institucional y RRPP (Relaciones Públicas)	Uso de medios masivos (pagados o no) y realización de acciones para lograr notoriedad, consolidar el posicionamiento y una actitud positiva del público hacia los productos y servicios ofrecidos por la empresa o hacia la empresa misma.
Punto de Inflexión	<p>Lugar de una línea donde su curvatura pasa de cóncava a convexa, o viceversa.</p> <p>No confundir con la frecuente y errónea acepción periodística, que invoca "punto de inflexión" cuando en realidad se refiere a una curva que alcanza un mínimo o un máximo.</p>
Punto de Venta	Lugar o medio en donde se venden u ofrecen los productos.
S egmento	Conjunto de potenciales clientes que exhiben preferencias y comportamientos similares entre sí, y diferentes de los de los otros segmentos.
Share of voice	% de participación en la inversión total en publicidad de la categoría de producto.
Skip	En caso de no encontrar la marca preferida, hay compradores que deciden diferir la compra ("Skip") hasta encontrar la marca preferida, ya sea esperando a encontrarla en el mismo Punto de Compra visitado o yendo a otro a buscarla.

Switch	En caso de no encontrar la marca preferida, hay compradores que cambian de marca ("Switch") optando por otra que a, a su juicio, sea un sustituto razonable de su marca preferida
T rade Marketing	Operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor para el desarrollo del mercado.

Copyright

La propiedad intelectual de esta documentación y de la herramienta informática SimMark © están registradas en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

SimMark © es marca registrada.

Esta documentación es para el uso exclusivo de los alumnos inscriptos en un seminario SimMark, con el único propósito de facilitar el aprovechamiento de la actividad presencial en el seminario.

Cualquier otro uso, así como la reproducción de este material por cualquier medio, quedan prohibidos.

No se asume responsabilidad de ningún tipo por las consecuencias de la aplicación de esta metodología de simulación a casos reales, ni se efectúa ninguna clase de aseveración acerca de su utilidad para tales fines.

El uso indebido de estos materiales por parte de los alumnos, de sus empleadores, o de otros, podrá ser perseguido al máximo según la ley vigente.

SimMark NO es Freeware ni Shareware, sino un programa comercial

Para mayores precisiones diríjase a [Luis](#).