

## **SIMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING MEDIANTE JUEGOS DE EMPRESA: CARACTERÍSTICAS Y UTILIDAD DEL MODELO MARKSTRAT 2**

**Rodolfo Vázquez Casielles**  
*Universidad de Oviedo*

El modelo de simulación denominado MARKSTRAT 2, elaborado por los profesores Jean Claude Larreché, de INSEAD, y Hubert Gatignon, perteneciente a The Wharton School, es un juego donde se gestionan empresas que compiten entre sí y donde la consecuencia de las decisiones depende no sólo de lo acertadas que éstas sean sino también de la actuación de la competencia. La labor del instructor-profesor consiste en exponer cómo se elabora un Plan de Marketing y qué técnicas pueden ser empleadas para llevar a cabo un buen estudio de Investigación de Mercados.

El juego de empresa MARKSTRAT 2 simula un mercado de bienes de consumo duradero, correspondiente a la categoría de productos de electrónica de entretenimiento. Está concebido para aplicar la experiencia comercial en Marketing ad-

quirida tanto a nivel teórico, en cualquiera de los manuales de amplia difusión sobre el tema, o desde una perspectiva empresarial. El mercado es competitivo y está dominado por cinco empresas, las cuales inicialmente disponen de dos marcas, aunque pueden llegar a tener hasta cinco marcas. La situación de partida para cada empresa es diferente en lo referente a cuota de mercado, notoriedad de las marcas y cobertura de distribución. De cualquier manera todos los competidores disponen de las mismas oportunidades para desarrollar su estrategia futura. Las decisiones se toman por períodos anuales, se simulan mediante programa informático y los resultados se ponen a disposición de cada empresa para que proceda a una nueva reflexión y toma de decisiones.

Este juego de empresa resulta de gran utilidad, preferentemente en

cursos de doctorado y en Master tanto de Marketing como de Dirección de Empresas. Está pensado para que el decisor (concretamente cinco grupos que se hacen cargo de cada una de las empresas consideradas) adopte una perspectiva a largo plazo. Es muy recomendable para desarrollar un proceso de aprendizaje destinado a elaborar un Plan de Marketing. Resulta tremendamente útil para comprender la interrelación existente entre las actividades de Marketing Estratégico y de Marketing Operacional.

En relación a las actividades de *Marketing Estratégico*, el juego de

empresa MARKSTRAT 2 anima al decisor a realizar inicialmente un análisis del mercado en cuanto a su estructura, naturaleza y carácter dinámico, ofreciendo la oportunidad de comprar diversos estudios de investigación de mercados (consultar Cuadro 1). Dichos estudios también permiten realizar un análisis interno con el fin de que cada empresa pueda analizar el grado de cumplimiento de sus objetivos históricos, la idoneidad de las estrategias adoptadas, las peculiaridades de los recursos y capacidades de que dispone, así como los resultados derivados de las actividades de Marketing-mix desarrolladas en cuanto a producto, distribución, precio,

**Cuadro 1**  
**INFORMACIÓN PROPORCIONADA ESTUDIOS**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

1. ENTREVISTAS A CONSUMIDORES (3.000 encuestas) Notoriedad de Marca, Hábitos de Compra e Intenciones de Compra
2. PANEL DE CONSUMIDORES Cuota de Mercado (unidades) y Volumen de Ventas por Segmentos
3. PANEL DE DETALLISTAS Cuota de Mercado (unidades) y Volumen de Ventas por Distribuidores
4. ESCALAS DE ACTITUD (600 encuestas) Percepción Atributos para cada Marca y Valores Ideales por Segmentos
5. MAPAS PERCEPCIÓN, POSICIONAMIENTO Y PREFERENCIAS Posicionamiento Perceptual e Ideal de cada Segmento de Consumidores
6. PREVISIÓN DEMANDA MERCADO Tamaño Mercado y Demanda Prevista por Segmentos de Consumidores
7. ESTIMACIÓN PUBLICIDAD COMPETITIVA Inversión Publicitaria Estimada para cada Marca
8. ESTIMACIÓN FUERZA VENTAS COMPETITIVA Número Vendedores Estimado por Competidor y Distribuidores
9. EXPERIMENTACIÓN FUERZA DE VENTAS Resultados para cada Marca si se Incrementa Número de Vendedores
10. EXPERIMENTACIÓN PUBLICIDAD Notoriedad para cada Marca si se Incrementa Presupuesto Publicidad

fuerza de ventas y publicidad. Además, proporciona información complementaria sobre diversas variables del entorno macroeconómico consideradas como exógenas al modelo.

En definitiva, el decisor dispone de antecedentes suficientes para proceder a un diagnóstico de la situación y derivar una matriz DAFO que resuma las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Esta tarea sería infructuosa si la información obtenida no sirve como orientación para una toma de decisiones. Para ello, es necesario establecer objetivos de Marketing tanto cuantitativos (ventas, cuota de mercado y rentabilidad) como cualitativos (notoriedad e imagen). Estos objetivos deben ser logrados mediante el establecimiento de estrategias genéricas de actuación. Desde esta perspectiva, el juego de empresa MARKSTRAT 2 facilita la aplicación del diseño de una estrategia de cartera de productos incorporando la matriz de la Boston Consulting Group para proceder a la localización de recursos entre productos y mercados. Es en este momento cuando cada una de las cinco empresas debe plantear la estrategia de segmentación o grupo de clientes objetivo, así como la estrategia de posicionamiento o reposicionamiento acorde con la imagen deseada en el mercado.

Considerados todos los apartados previos se procede a detallar el *Marketing Operacional*, especificando las decisiones de Marketing-mix (línea de productos, distribuidores, precio recomendable, asignación de vendedores e inversión y contenido de la publicidad), sin olvidar la correspondiente interrelación entre todas ellas, la secuencia temporal de las decisiones a adoptar y el personal responsable de su ejecución.

Las decisiones de Marketing-mix no sólo son responsabilidad del Departamento de Marketing, sino que ineludiblemente deben ser apoyadas por otras áreas funcionales, principalmente I+D, Producción y Finanzas. En esta etapa, el juego de empresa MARKSTRAT 2 dispone de unos cuadros estándar para que cada empresa realice una previsión de la cuenta de resultados que, sin duda, servirá como punto de referencia para implantar un control eficiente de la actividad desarrollada.

Las decisiones sobre *producto*, deben tener presente que éste es considerado como técnicamente sofisticado y sin esperar innovaciones radicales. Las principales características físicas de los productos comercializados son: peso, diseño, volumen, frecuencia y potencia. El público objetivo de los productos de las empresas está integrado por cinco segmentos de consumidores, considerados como exhaustivos y mutuamente excluyentes. Cada segmento se encuentra en una diferente etapa de desarrollo con distintos niveles de demanda y de previsión de las tasas de crecimiento. El responsable de Marketing, en función del conocimiento del mercado y de los segmentos de consumidores a los que se quiera dirigir, solicitará al Departamento de Investigación y Desarrollo modificar las características físicas de las marcas que actualmente dispone la empresa. También se pueden encargar proyectos de I+D destinados a la introducción de nuevos productos para la empresa, aunque no lo sean para el mercado. Además, el modelo de simulación MARKSTRAT 2 permite la reducción de costes unitarios de producción ya sea como consecuencia de los efectos de acumulación de la producción (el decisor puede estimar la curva de experiencia) o por haber realiza-

do un proyecto de I+D para el que se ha planteado el objetivo de reducción de costes unitarios de producción sin influir en las características físicas de los productos.

El producto no se vende directamente a los consumidores sino que se comercializa a través de diferentes *distribuidores detallistas*. En concreto, los tipos de distribuidores detallistas considerados en el juego de empresa MARKSTRAT 2 son: tiendas especializadas en la categoría de productos, tiendas de instrumentos electrónicos y eléctricos y grandes superficies cuyo área de venta se reparte entre distintos departamentos o secciones como hipermercados y grandes almacenes. La penetración de cada marca varía en función de cada tipo de distribuidor, los cuales a su vez ejercen una destacada atracción sobre los diferentes segmentos de mercado. Los márgenes de beneficio correspondientes a cada detallista son variables en función de las cantidades compradas y el nivel de servicios prestado a los consumidores.

Los fabricantes establecen recomendaciones sobre el *precio* de venta al público por parte de los distribuidores detallistas. Dichas recomendaciones son respetadas, excepto para promociones de corta duración que además representan una pequeña proporción de las ventas. En los últimos años los precios de la categoría de productos aumentan con la inflación. Los consumidores reaccionan desfavorablemente ante cambios bruscos en el precio.

Se realiza *publicidad* de marca pero no de empresa. Por tanto, los productos de las empresas no se benefician de una identidad única. La notoriedad de cada marca es una función de los gastos de publicidad. La publicidad por sí sola no tiene efectos importantes sobre las ventas.

Es útil para desarrollar el posicionamiento deseado y sirve como elemento de apoyo para motivar a la fuerza de ventas, facilitar la labor a los distribuidores detallistas que desean disponer de productos de amplio reconocimiento y elevada demanda y para establecer barreras a la entrada a los competidores actuales o potenciales. El presupuesto de publicidad se destina a comprar espacio y tiempo en los medios y soportes publicitarios y a realizar estudios de pre-test para derivar la eficiencia de la creatividad y del contenido deseado (informar e incentivar a la demanda) para la campaña de comunicación que se transmitirá al mercado.

La empresa dispone de una plantilla de *vendedores* cuya asignación es por tipos de distribuidores y no por tipos de productos. Cada vendedor es responsable de la línea entera de productos de la empresa. Se puede cambiar el tamaño del equipo de ventas con los consiguientes costes de contratación, formación o despido, además de los correspondientes salarios. La asignación eficiente de los vendedores influye decisivamente en la cobertura alcanzada de distribuidores detallistas. También es factible realizar cambios en las asignaciones de vendedores de uno a otro canal de distribución sin costes explícitos significativos.

En resumen, como conclusión más importante, podemos afirmar que el modelo de simulación MARKSTRAT 2 ha sabido conjugar conocimientos teóricos de una parte y posibilidades de desarrollo empírico de la estrategia de Marketing de otra. El resultado creemos que cumple correctamente los objetivos de aproximar a todo estudiante a la realidad empresarial y que puede servir como punto de partida para afrontar múltiples investigaciones.