

## Business Game

# Brandmaps: Simulación Competitiva de Empresa

### Descripción

Esta simulación de gestión empresarial es una representación realista, completa y compleja del mundo real, **lo que hace posible que las habilidades y conocimientos que se desarrollen y amplíen durante la misma, puedan ser transferidos muy fácilmente a la práctica profesional.**

Se trata de una simulación que se desarrolla en el entorno de un sector de **bienes de consumo duraderos**, en la que varios equipos de participantes organizados como empresas competidoras dentro de un único sector industrial, toman decisiones estratégicas de marketing, producción y finanzas gestionando múltiples marcas en varios mercados regionales que responden a esas decisiones.

BRANDMAPS incluye, por tanto, una **competencia explícita** como factor clave en el proceso de aprendizaje y enfatiza la **toma de decisiones estratégicas** para dar respuesta a las acciones y reacciones probables de los competidores. Los participantes reciben el **feedback** del mercado y deben vivir con los resultados y las consecuencias de sus decisiones.

La simulación ha sido diseñada de forma tal que refleje las complejidades, incertidumbres y retos inherentes al proceso de **análisis y toma de decisiones estratégicas y operativas**. El nombre de BRANDMAPS es un indicativo de su orientación: gestión enfocada al producto de cierto número de marcas individuales dentro de una organización estructurada por líneas de productos. El proceso de **gestión de productos** requiere un análisis de marketing, competitivo y financiero continuos, así como la coordinación de los programas de marketing y del área de operaciones (capacidad de producción, gestión de inventarios, predicción de ventas, etc.). Estos esfuerzos desembocan en el desarrollo de **planes estratégicos** que son implantadas dentro de **planes operativos** a corto y a largo plazo.

Como en la vida real, en BRANDMAPS también se producen una serie de **acontecimientos aleatorios**. Sin embargo, una amplia experiencia de utilización de BRANDMAPS demuestra que el análisis, la planificación, el diseño y la puesta en práctica de estrategias de una manera meditada y cuidadosa, tendrán un éxito inevitable a largo plazo.

El **trabajo y la competición en equipo** proporcionan otra valiosa experiencia de aprendizaje. Sea cual sea la estructura organizativa adoptada (línea, staff o alguna combinación de ambas), la experiencia de toma de decisiones en grupo es extremadamente interesante y educativa.

Como todas las simulaciones de empresa, también BRANDMAPS **comprime la dimensión temporal**, lo que permite a los participantes observar los resultados de sus decisiones sin las largas demoras propias de la vida real y concentrar la experiencia, sin pretender sustituirla en todos sus aspectos, de varios años de gestión en las horas de duración de un Seminario.

### Decisiones

Durante este curso los participantes, organizados en equipos de 3-6 personas, tendrán que:

- Desarrollar y ejecutar planes estratégicos y tomar decisiones de alcance estratégico dentro del contexto de la simulación
- Diseñar (I+D) y lanzar al mercado nuevos productos y reposicionar los productos existentes
- Manejar los fundamentos prácticos del análisis financiero (análisis de cuentas de explotación, balances y cash-flow)

## LucasTraining

- Establecer políticas de precios, promoción, publicidad, fuerza de ventas e I+D, para apoyar a los productos nuevos y a los existentes
- Predecir la demanda
- Llevar a cabo investigaciones de mercado
- Interpretar datos de marketing
- Gestionar la capacidad de producción y los inventarios de bienes terminados
- Manejar los fundamentos prácticos del análisis de marketing y tomar decisiones de marketing operativo
- Tomar decisiones dentro de un entorno competitivo
- Enfrentarse con factores impredecibles del entorno

BRANDMAPS hace necesaria también una estrecha coordinación **entre programas de marketing** y capacidades operativas. Debe solicitarse **la fabricación de productos** y gestionarse la **capacidad de las fabricas**. La simulación incluye varias penalizaciones en costes cuando se realiza una gestión pobre del área de operaciones. Todas las actividades financieras son manejadas por el programa de forma automática.

Las interacciones entre las diversas facetas de los programas de marketing son una parte integral de la simulación. Por ejemplo, la efectividad del contenido de los medios depende parcialmente del programa de marketing y del posicionamiento de la marca con la que está asociado el mensaje publicitario.

BRANDMAPS incluye un conjunto muy amplio **de variables de decisión de marketing mix**:

- Diseño y posicionamiento de productos
- Precios, descuentos e incentivos a dealers
- Publicidad (presupuesto, contenido de los mensajes publicitarios, asignación de presupuestos al plan de medios)
- Promoción (presupuesto y tipos de promoción)
- Gestión de la fuerza de ventas (tamaño, salarios, comisiones y utilización del tiempo por producto y región)
- Predicción de ventas

El **desarrollo y el diseño de productos** son un componente crucial de la simulación. Los efectos de la **curva de aprendizaje** están también presentes en la simulación. **La protección y la compra de patentes** son aspectos complementarios del proceso de diseño y desarrollo de productos.

BRANDMAPS dispone de **capacidades muy completas para la investigación de mercados. Hasta 50 tipos diferentes de estudios de mercado que incluyen**:

- Estudio del posicionamiento de productos
- Análisis conjunto
- Test del concepto de productos
- Test de preferencias de productos
- Test de marketing a gran escala

Los participantes en la simulación deberán, además, hacer frente a todo el conjunto usual de **factores de organización y relación derivados del trabajo en grupo**. Con respecto a la asignación de responsabilidades, es importante mencionar el consejo que da un participante en BRANDMAPS:

*"No se tome las responsabilidades de dirección a la ligera: los amigos son amigos y los negocios son los negocios. La dirección es la clave de este juego; sin una dirección efectiva, estará perdido. Estructure su equipo de dirección como una empresa con una autoridad formal y delegación de responsabilidades".*

## LucasTraining

**La actitud y la perspectiva** son también muy importantes cuando se participa en una simulación tan rica y compleja como BRANDMAPS. Con respecto a este tema, vale la pena tener en cuenta el siguiente consejo dado por un participante en BRANDMAPS:

*"No trate esta simulación como un juego; trátela como algo real. Es lo más parecido a la realidad que puede imaginarse. Considere los beneficios de su empresa como algo real y su tiempo como un bien valioso. Considere este juego como algo muy serio; es una oportunidad para competir en el mercado sin afrontar riesgos financieros y profesionales substanciales, con la única excepción de su amor propio".*

Es importante recordar, asimismo, que se encuentra en un mundo de carácter extremadamente competitivo:

*"No subestime a sus competidores. Sus resultados van a ser influidos por las acciones de sus competidores. Este mercado es muy sensible a los cambios y movimientos de sus competidores"*

### Escenario

Todos los equipos se hacen cargo de las responsabilidades de dirección de sus Divisiones al comienzo del Trimestre 1. Todos los ejecutivos que antes dirigían la División fallecieron debido a una explosión de gas y al incendio que destruyó el hotel en el que tenía lugar una convención de la Vaporware Industry Trade Association. Es decir, no queda nadie a quién interrogar sobre los asuntos de la División. Tampoco queda información escrita alguna sobre las actividades pasadas y eventos de la División, los mercados en los que operaba o el sector en su totalidad, ya que el equipo de dirección previo no destacaba precisamente por sus habilidades para mantener registros sobre sus actividades.

Su equipo hereda, por tanto, una división en marcha con decisiones ya tomadas. **Se desconoce si esas decisiones en marcha son buenas, malas o mediocres.** Tendrá que vivir con una considerable dosis de incertidumbre al principio de la simulación. Su equipo ha sido autorizado, virtualmente sin límite alguno, a invertir dinero en todas las actividades de marketing que considere necesarias y en el lanzamiento de nuevos productos en particular. Se espera, sin embargo, que aprenda rápidamente y que mejore la rentabilidad a largo plazo de su División.

Los participantes en BRANDMAPS no tienen que tomar las decisiones de arranque. El programa lo ha hecho ya por ellos (1er. trimestre). Independientemente de circunstancias específicas (productos activos, mixes de marketing, etc.) todas las empresas empiezan en las mismas condiciones: todos los precios de todas las marcas de todas las empresas son iguales; ocurre lo mismo con los niveles de gasto en publicidad. Esto facilita la evaluación final ya que todas las empresas tienen idénticas posiciones iniciales de mercado.

Durante el primer trimestre el ruido aleatorio integrado en BRANDMAPS no está activo. Esto asegura que todas las estadísticas de mercado (cuotas de mercado incluidas) son numéricamente iguales para todas las empresas. A partir del primer trimestre, aunque no se hayan cambiado las decisiones iniciales, el ruido aleatorio de las diversas ecuaciones del modelo producirá ligeros cambios en los datos y estadísticas del mercado.

### Evaluación

El rendimiento de cada equipo participante es evaluado de acuerdo con tres criterios generales: **rendimiento financiero, rendimiento en el mercado y eficiencia operativa.** El reto principal al que se enfrenta cada equipo es maximizar la rentabilidad a largo plazo, a partir de una situación de arranque dada.

- Variable de evaluación del **rendimiento financiero**: ROI (return on investment)
- Variable de **desempeño en el mercado**: cambios en la cuota de mercado de un año a otro
- Variables de **eficiencia operativa**: gestión de inventarios, predicción de ventas, gestión de la capacidad de producción, producción de emergencia, pedidos perdidos por rotura de inventarios, gastos de soporte de marketing, rentabilidad después de impuestos

## Duración

---

La duración aconsejable de un seminario basado en el uso de esta simulación está entre las **24-32 horas** (3 a 4 días), es decir, el tiempo medio necesario para que los alumnos puedan amortizar el esfuerzo inicial realizado para su aprendizaje.

Estas horas **deberían impartirse de la forma más continuada posible**, es decir, sin dejar transcurrir mucho tiempo entre cada sesión de formación diaria.

La **infraestructura** necesaria para el uso de esta simulación es mínima, ya que no es necesario que los alumnos utilicen ordenadores para participar en la misma.

Es también aconsejable contar con algunas salas de reunión o aulas adicionales para que los equipos competidores puedan discutir y tomar decisiones con la tranquilidad y confidencialidad necesarias.

## Dirigido a

---

- Directores Generales
- Directores Financieros y Controllers
- Consejeros Delegados
- Directores de Planificación Estratégica
- Directivos funcionales o de staff (marketing, ventas, I+D...)
- Responsables de Gestión y Control
- Directivos técnicos y no técnicos de unidades de negocio
- Jefes de Producto
- Empresarios y directivos de PYMES
- Consultores de empresa

## Opiniones

---

Estas son las opiniones de algunos participantes en la simulación:

***"Esta ha sido, con diferencia, la experiencia educativa más útil, efectiva y divertida a la que he asistido"***

***"Esta simulación es un auténtico reto. Es realmente estimulante, casi adictiva, cuando las cosas van bien y es una completa pesadilla, igualmente adictiva, cuando las cosas van mal"***

***"Es como el mundo real con todas sus sobrecargas de trabajo, satisfacciones y frustraciones"***

***"Este curso requiere mucha perseverancia. Es adictivo y emocionalmente agotador. Deja muy poco tiempo para otras actividades cotidianas. El ritmo es extremadamente acelerado. Aún así, ha sido una de mis mejores experiencias formativas. Aprendí más en este seminario que en todo un curso completo ya que, durante el mismo, pude aplicar la teoría al mundo real: como afectan a las ventas las diversas variables del marketing-mix, la utilidad de la investigación de mercado, la necesaria coordinación entre las operaciones de marketing y producción, etc."***

## Documentación

---

Todos los asistentes reciben el **Manual del Usuario de BRANDS**, que constituye una auténtica guía sobre las reglas de funcionamiento del sector, sobre las "mejores prácticas" para la gestión de los procesos clave de una empresa en BRANDMAPS y que también contiene información -ficha técnica descriptiva- sobre el

## LucasTraining

contenido de cada uno de los estudios de mercado disponibles. La lectura y consulta de este Manual son indispensables para competir en la simulación.