

GUÍA DE APRENDIZAJE

Del concepto a la acción

Pensar como gerente con el simulador

Marketing con mentalidad financiera

Gestión de Segmentos y Clientes (V3) · Marker Motion, Inc.

Esta no es una guía para ganar el simulador. Es una guía para aprender a decidir.

Cómo trabajar esta guía

Cada ficha te acompaña a través de una misma secuencia de razonamiento gerencial. El paso a paso dentro del simulador solo te orienta dónde mirar; la decisión, siempre, es tuya. Antes de decidir, formula una hipótesis —de ser posible, con números— y define qué considerarás un éxito. Después, compara lo que esperabas con lo que ocurrió.

Concepto • Predicción • Evidencia • Decisión • Resultado • Explicación • Contrafactual • Transferencia

Una buena decisión no siempre produce un buen resultado, y un buen resultado no siempre prueba que la decisión fue buena.

Por eso, en cada ficha te pediremos separar dos cosas que suelen confundirse: el resultado que observaste y la calidad del razonamiento que te llevó a él. Aprender a decidir es, sobre todo, aprender a distinguirlos.

AL FINAL ENCONTRARÁS

Bitácora de decisiones. una plantilla para registrar tus 13 trimestres y reconstruir tu razonamiento, no solo tu puntaje.

Reflexión gerencial. preguntas para cerrar el ciclo y preparar una segunda corrida más lúcida.

1. El margen de contribución

FICHA 01 • ECONOMÍA UNITARIA

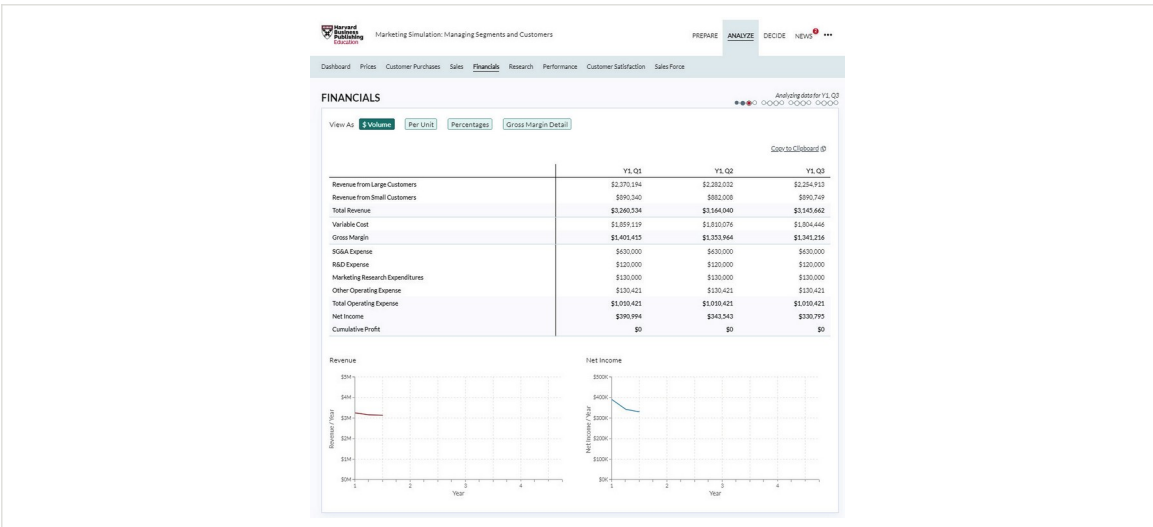
Cada sensor deja una diferencia entre lo que cobras y lo que cuesta producirlo: el margen de contribución. Ese dinero paga primero los costos fijos y solo después se vuelve utilidad. Sin conocerlo, cualquier precio o descuento se decide a ciegas.

En el simulador arrancas con un margen bruto cercano al 43 %, y como los descuentos difieren por segmento, la contribución por unidad no es idéntica entre A, B, C y D. Un descuento *crea valor* si el volumen adicional aporta más contribución de la que cede el precio; *destruye* cuando no lo logra.

Ningún ingreso importa hasta que sabes cuánto margen deja.

EN NÚMEROS

Con un margen del 43 %, un descuento del 10 % recorta $\approx$ descuento $\div$ margen $\approx$ **23 %** de la utilidad por unidad. Para no perder margen total, el volumen tendría que crecer alrededor de **+30 %** solo para empatar.



Estado financiero del simulador (Analyze → Financials).

	Y1 Q1	Y1 Q2	Y1 Q3
Revenue from Large Customers	\$2,370,194	\$2,282,032	\$2,254,913
Revenue from Small Customers	\$890,340	\$882,008	\$890,749
Total Revenue	\$3,260,534	\$3,164,040	\$3,145,662
Variable Cost	\$1,859,119	\$1,810,076	\$1,804,446
Gross Margin	\$1,401,415	\$1,353,964	\$1,341,216
SG&A Expense	\$630,000	\$630,000	\$630,000
R&D Expense	\$120,000	\$120,000	\$120,000
Marketing Research Expenditures	\$130,000	\$130,000	\$130,000
Other Operating Expense	\$130,421	\$130,421	\$130,421
Total Operating Expense	\$1,010,421	\$1,010,421	\$1,010,421
Net Income	\$390,994	\$343,543	\$330,795
Cumulative Profit	\$0	\$0	\$0

Detalle: de estas tres líneas sale tu margen (Ingreso - Costo variable = Margen bruto).

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Formula una hipótesis cuantitativa. Por ejemplo: “Si doy 10 % de descuento al Segmento D, espero que la utilidad por unidad caiga $\approx 23\%$ y que el volumen suba al menos $\approx 30\%$. Consideraré éxito que la utilidad total del segmento suba; fracaso, que baje aunque crezca el volumen.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECESITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Margen bruto y contribución por unidad	Financials (Per Unit)	$\approx 43\%$ al inicio; si cae, cediste margen
Utilidad por unidad tras el descuento	Financials	baja $\approx$ descuento $\div$ margen
Volumen del segmento	Customer Purchases	¿creció lo suficiente ($\approx +30\%$)?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: en Decide fija los descuentos por segmento observando el Net Price resultante. Tú eliges cuánto ceder.

¿Buena decisión o buen resultado? si la utilidad total subió, ¿fue porque el volumen superó tu umbral, o porque el mercado creció por otras razones?

¿Y si al revés? si hubieras mantenido el precio y mejorado el servicio, ¿dónde estaría tu margen y tu presupuesto del próximo trimestre?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica de dónde salió, exactamente, el dinero del descuento, y encadena el efecto: margen de este trimestre $\rightarrow$ utilidad $\rightarrow$ capital disponible el próximo.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque un 10 % suena pequeño y ayuda a cerrar ventas.

Podría funcionar si el segmento es muy sensible al precio y el volumen extra supera el punto de equilibrio ($\approx +30\%$).

Empieza a fallar cuando el volumen crece menos que ese umbral, o el descuento se vuelve permanente y fija un precio de referencia bajo.

Lo delata la utilidad total del segmento cae aunque vendas más unidades (Financials).

Pregúntate antes ¿cuánto volumen adicional necesito solo para no perder margen?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. identificas tu margen bruto y tu contribución por unidad.

Intermedio. explicas por qué el descuento movió la utilidad en la dirección observada.

Avanzado. estimas el umbral de volumen necesario y ajustas el descuento del próximo trimestre en consecuencia.

2. Elegir a quién servir

FICHA 02 • SEGMENTAR • APUNTAR • POSICIONAR

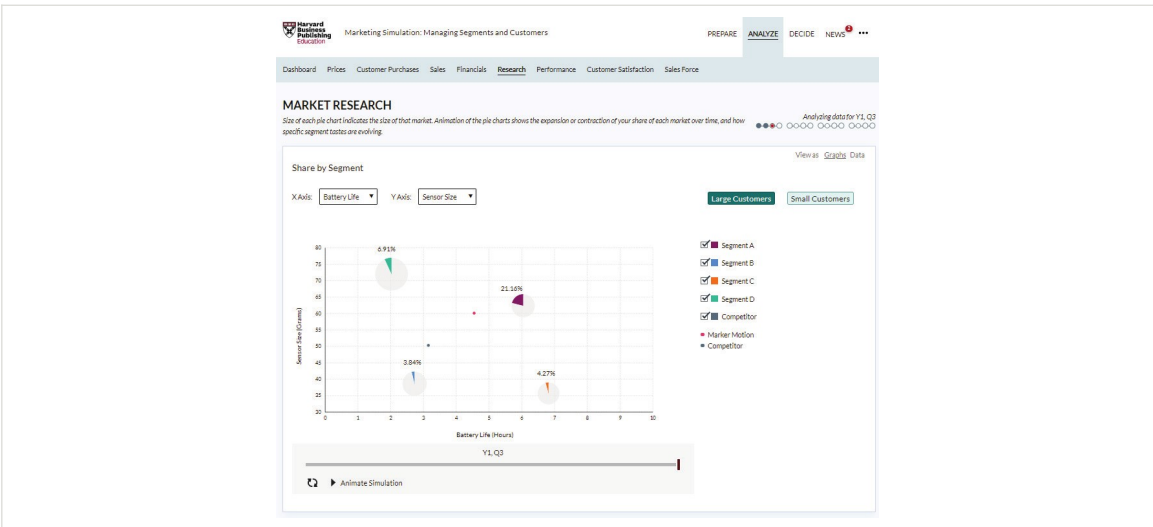
Un mercado no es una masa uniforme: son grupos con necesidades distintas. Elegir a cuáles servir es, en el fondo, una decisión de cartera. Cada segmento es un proyecto con su retorno — tamaño, disposición a pagar, potencial de lealtad— y su costo de servirlo.

Concentrar recursos *crea valor cuando* tus fortalezas encajan con las necesidades de un segmento; *destruye valor cuando* te dispersa hasta volverte mediocre en todos. Lo difícil no es elegir a quién sirves, sino a quién renuncias.

No se gana el mercado; se gana un segmento.

ANALOGÍA

Un fondo de inversión no compra “un poco de todo por igual”: concentra el capital en sus mejores tesis. Trata tus segmentos del mismo modo.



Mapa perceptual por segmento (Analyze → Research).

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Si muevo mi énfasis de 25/25/25/25 hacia, digamos, 40/10/40/10 en A y C, espero ganar participación en A y C y cederla en B y D. Consideraré éxito que mi utilidad global suba pese a ceder los dos segmentos que descuido.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECESITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Disposición a pagar y ajuste a tu producto	Research	C paga más; A es cercano a tu batería
Tamaño de cada segmento	Customer Purchases	¿el foco es lo bastante grande?
Tracción actual de ventas	Sales Force	¿dónde ya tienes relación?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: en Decide reparte el % de énfasis por segmento (debe sumar 100 %). No hay un reparto “oficial”.

¿Buena decisión o buen resultado? si tu participación subió, ¿fue por tu foco o coincidió con un evento del mercado?

¿Y si al revés? si hubieras repartido el esfuerzo por igual entre los cuatro, ¿qué habría pasado con tu utilidad?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica el cambio: ¿se debió a la concentración de capital, a un mejor ajuste con la necesidad, o a la percepción del cliente? Conecta el foco de hoy con la migración de clientes de los próximos trimestres.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque cubrir todos los segmentos parece maximizar el mercado alcanzable.

Podría funcionar si tuvieras recursos abundantes y segmentos con necesidades parecidas.

Empieza a fallar cuando los recursos son escasos y las necesidades divergen —como aquí—: no dominas ninguno.

Lo delata participación plana en todos los segmentos a la vez y satisfacción mediocre en todos.

Pregúntate antes ¿en qué segmento tengo una ventaja que el competidor no pueda igualar pronto?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. identificas qué segmento paga más y cuál es más sensible al precio.

Intermedio. explicas por qué, en estas condiciones, concentrar rinde más que repartir.

Avanzado. anticipas cómo migrarán participación y satisfacción por segmento y ajustas tu foco.

3. El precio y la captura de valor

FICHA 03 • PRECIO Y CANAL

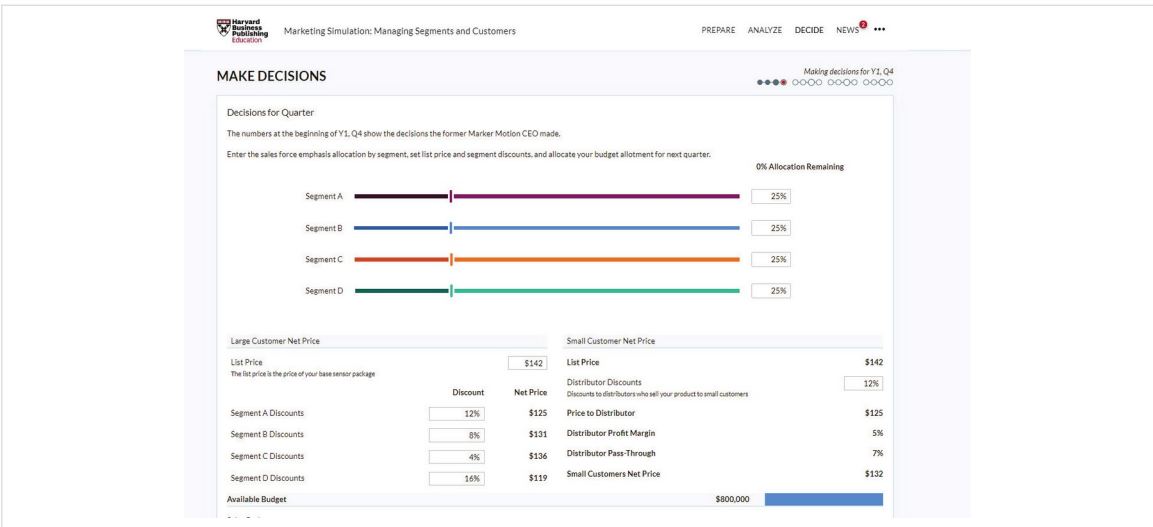
El precio comunica valor y, a la vez, decide cuánto de ese valor capturas tú. Puedes cobrar distinto por segmento mediante descuentos, pero con un tope: los compradores comparan y recuerdan lo que pagaron.

Un aumento *crea valor* cuando el cliente percibe una mejora que lo justifique; *lo destruye* cuando no la hay, porque el competidor puede igualar y las expectativas se resienten. En el canal, la coherencia de descuentos modera el conflicto.

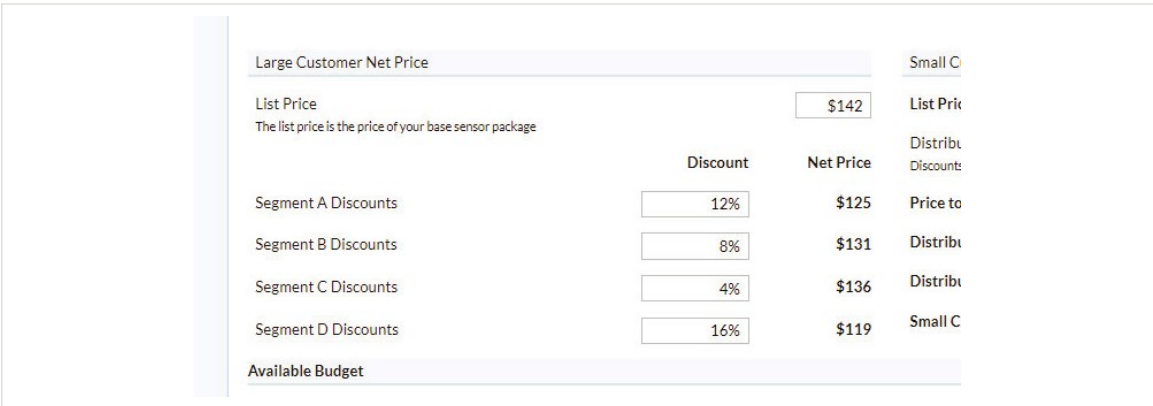
El precio solo sube tan alto como el valor que lo sostiene.

EN NÚMEROS

Los descuentos por segmento producen precios netos de \$125 / \$131 / \$136 / \$119; el distribuidor retiene ≈7 % y traslada ≈7 % al cliente pequeño.



Pantalla de decisiones: precio y descuentos (Decide).



Detalle: cada punto de descuento cambia el precio neto que realmente cobras.

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Si subo el precio 5 % sin cambiar el producto, espero que el volumen caiga. Consideraré que destruí valor si la utilidad total baja, o si la satisfacción cae más de un nivel en dos trimestres.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECESITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Disposición a pagar	Research	margen para subir en C; poco en D
Tu precio frente al competidor	Prices	¿te copió tras el cambio?
Satisfacción por segmento	Customer Satisfaction	¿el alza la deterioró?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: en Decide ajusta lista, descuentos por segmento y descuento al distribuidor; observa el Net Price y cuida la coherencia entre canal directo e indirecto.

¿Buena decisión o buen resultado? si la utilidad subió, ¿fue por tu política de precio o porque el mercado creció ese trimestre?

¿Y si al revés? si hubieras subido el precio junto con una mejora de desempeño, ¿cómo habría reaccionado el cliente?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica la reacción con dos ideas: las expectativas del cliente (que tardan en bajar) y la interdependencia competitiva (el rival responde con rezago).

ERROR COMÚN

Parece razonable porque subir el precio parece la vía más directa hacia más margen.

Podría funcionar si mejoraste el valor percibido, o sirves a un segmento poco sensible (C) con consistencia.

Empieza a fallar cuando el alza no trae valor, es errática, o rompe la coherencia con el canal.

Lo delata caída de ventas o satisfacción tras el alza, y quejas de distribuidores en News.

Pregúntate antes ¿qué valor nuevo le estoy pidiendo al cliente que pague?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. lees el precio neto que resulta de cada descuento.

Intermedio. explicas por qué un alza sin valor tiende a dañar ventas y satisfacción.

Avanzado. anticipas la reacción —y su rezago— del competidor y del canal.

4. El presupuesto es capital

FICHA 04 • PRESUPUESTO COMO CAPITAL

Repartir el presupuesto entre adquirir, retener e invertir es asignar capital: cada partida tiene un retorno y un plazo distintos. La investigación de mercado y la comunicación actúan como multiplicadores del resto de tu gasto; la eficiencia de manufactura rinde solo por encima de un umbral y, además, reduce el desempeño del producto.

Un detalle decisivo: los dos primeros trimestres el capital es fijo (\$800.000); después lo financia tu propio desempeño. Gastar de más hoy tiende a encoger tu capital de mañana.

Cada peso del presupuesto compite por el mejor retorno.

EN NÚMEROS

La investigación cuesta un fijo (~\$50.000) pero puede elevar hasta ~15 % la efectividad del resto de tu gasto: rinde sobre lo que ya inviertes.

Category	Item	Value	Amount
Sales Budget	Next Quarter's Sales Force	11	\$550,000
	Spending on Small Customers	50%	\$275,000
	Spending on Large Customers	50%	\$275,000
	Spending to Retain Large Customers	50%	\$137,500
	Spending to Acquire Large Customers	50%	\$137,500
Total Sales Budget			\$550,000
Marketing Budget	Integrated Marketing Communication and Training	\$80,000	\$80,000
	Spending on Market Research	☒	\$50,000
	Social Media Persuasion Spending	\$0	\$0
	Direct Customer Communication	\$0	\$0
	Total Market Budget		\$130,000
Product Development	Battery/Life Feature Spending	\$60,000	\$60,000
	Manufacturing Efficiency Improvement	\$0	\$0
	Sensor Size Feature Spending	\$60,000	\$60,000
	Latency Reduction Spending	\$0	\$0
	Total Product Development Budget		\$120,000
Remaining Available Budget			\$0

Submit Decisions

Asignación del presupuesto (Decide → Sales / Marketing / Product).

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Si activo la investigación (+\$50.000), espero que la efectividad del resto de mi gasto suba hasta ~15 %. Consideraré éxito que la utilidad del próximo trimestre suba más que ese costo.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECESITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Utilidad y presupuesto actuales	Financials	¿cuánto capital tengo?
Tipo de retorno de cada palanca	(concepto)	¿multiplica? ¿tiene umbral? ¿contrapartida?
Remaining budget	Decide	debe quedar ≥ 0

DECIDE Y OBSERVA

Navega: en Decide asigna Sales, Marketing y Product Development; deja el “Remaining” en 0 o positivo.

¿Buena decisión o buen resultado? si la utilidad mejoró, ¿fue por la calidad de tu asignación o por factores del mercado?

¿Y si al revés? si hubieras reservado parte del capital, ¿qué habrías podido hacer el próximo trimestre?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica el vínculo desempeño → presupuesto: cómo el resultado de este trimestre financió (o estranguló) al siguiente, y de ahí tu trayectoria.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque gastar todo evita “desperdiciar” dinero disponible.

Podría funcionar si el retorno marginal de cada partida sigue siendo alto.

Empieza a fallar cuando sobreinviertes en partidas de retorno decreciente o por debajo de su umbral, y hundes la utilidad.

Lo delata la utilidad cae mientras el gasto sube, y el presupuesto del próximo trimestre es menor.

Pregúntate antes ¿esta última partida rinde más que guardar el capital para el próximo trimestre?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. dejas el presupuesto cuadrado (Remaining ≥ 0).

Intermedio. justificas cada partida por su retorno esperado y su plazo.

Avanzado. anticipas el capital del próximo trimestre y priorizas en función de él.

5. La cubeta con fugas y el valor del cliente

FICHA 05 • ADQUIRIR VS. RETENER

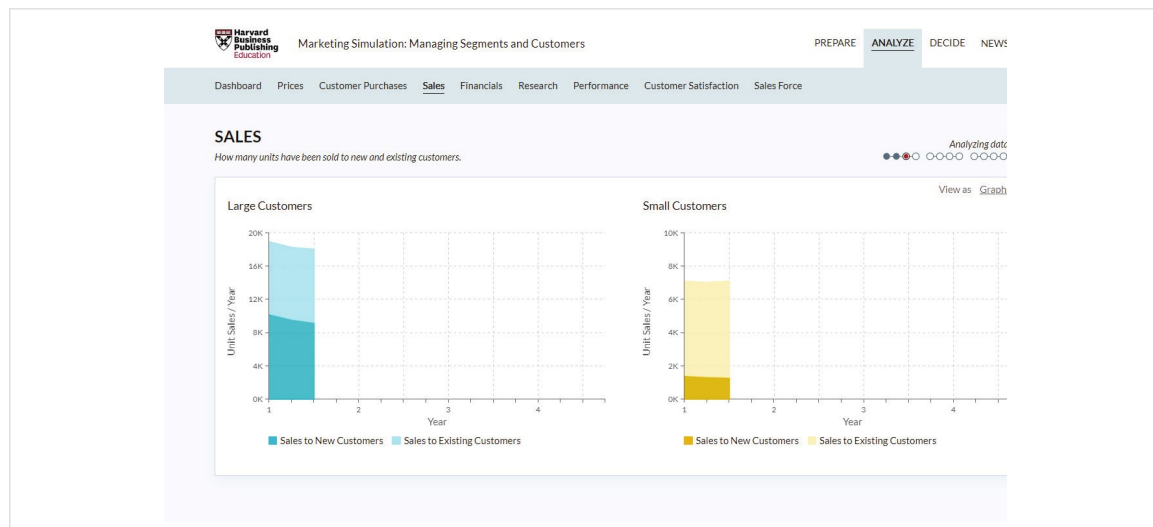
Tu base de clientes es como una cubeta: la adquisición la llena, la fuga (churn) la vacía. Retener suele proteger un flujo que ya existe; adquirir invierte para un flujo futuro con retorno más lento. El valor de vida del cliente —el valor presente de sus compras futuras— es el lente para comparar ambas; el simulador no lo muestra, lo piensas tú.

Como el tiempo de la fuerza de ventas es fijo, adquirir y retener compiten por el mismo recurso.

Crecer sin retener es llenar una cubeta agujereada.

ANALOGÍA

Retener es cuidar una suscripción que ya paga cada mes; adquirir es lanzar un producto nuevo esperando que despegue. Ambas hacen falta, en distinto orden y con distinto riesgo.



Ventas a clientes nuevos vs. existentes (Analyze → Sales).

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Si muevo 70 % del tiempo a adquirir, espero que las ventas a existentes bajen este trimestre y que las de nuevos tarden uno o dos trimestres en aparecer. Consideraré éxito que la base neta crezca en dos o tres trimestres.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Ventas a nuevos vs. existentes	Sales	¿la base se sostiene?
Satisfacción (riesgo de fuga)	Customer Satisfaction	la insatisfacción anticipa churn
Capacidad de la fuerza	Sales Force	¿tienes con qué servir?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: en Decide ajusta el reparto grandes/pequeños y retener/adquirir; usa Sales como referencia.

¿Buena decisión o buen resultado? si la base creció, ¿fue por tu reparto o por el crecimiento natural del mercado?

¿Y si al revés? si hubieras priorizado retener, ¿cómo estaría tu flujo de este trimestre?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica el resultado con la cubeta y el valor del cliente: ¿protegeste una anualidad o la abriste para financiar una promesa futura? Conéctalo con tu flujo de los próximos trimestres.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque crecer parece sinónimo de conseguir clientes nuevos.

Podría funcionar si el mercado se expande rápido y tu base actual es pequeña, o tu retención ya está asegurada.

Empieza a fallar cuando descuidas una base valiosa y abres fugas más rápido de lo que entran nuevos.

Lo delata las ventas a existentes caen mientras las de nuevos apenas suben.

Pregúntate antes ¿el valor de los clientes que puedo perder supera al de los que espero ganar?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. distingues ventas a nuevos de ventas a existentes.

Intermedio. explicas el efecto de la cubeta y del valor del cliente sobre tu flujo.

Avanzado. anticipas la base futura y ajustas el reparto adquirir/retener.

6. Satisfacción construida vs. comprada

FICHA 06 • SATISFACCIÓN COMO ACTIVO

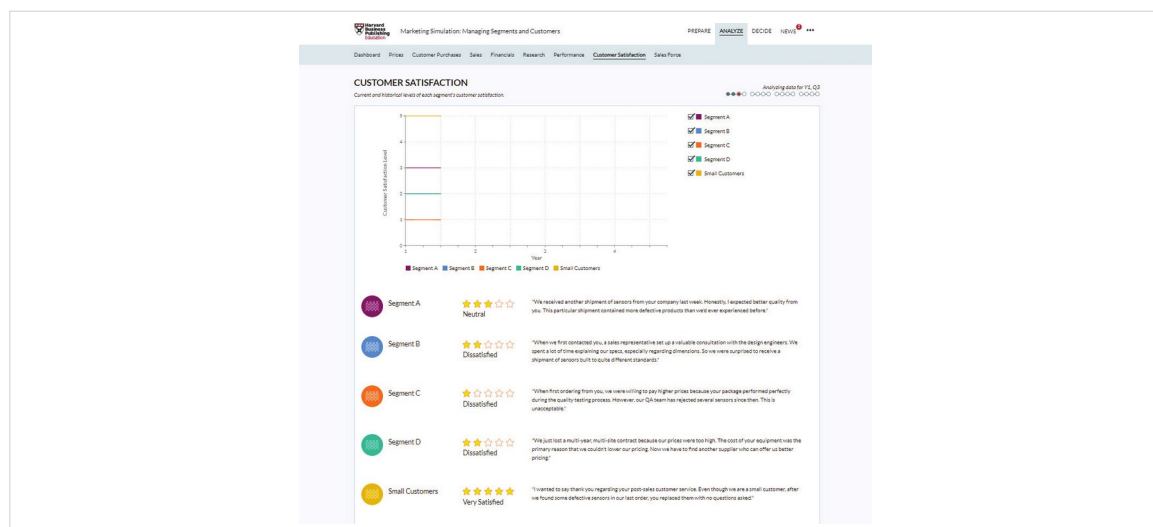
La recompra tiende a fortalecerse en los niveles altos de satisfacción; un cliente apenas satisfecho sigue disponible para el rival. Y hay dos maneras de tenerlo contento, con efectos financieros opuestos.

La satisfacción **construida** nace del desempeño real y actúa como inversión en un activo intangible que rinde a futuro. La **comprada** nace de un descuento: es gasto que reduce el margen hoy y no deja activo. Además, las expectativas tienden a subir con las mejoras.

La satisfacción que compras con precio se va con el próximo precio.

ANALOGÍA FINANCIERA

Comprar satisfacción con descuentos es maquillar las ventas de un trimestre con una promoción: mejora la foto de hoy y deteriora el balance de mañana.



Satisfacción por segmento, con nivel y cita (Analyze → Customer Satisfaction).

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Si subo la satisfacción con descuentos, espero que la encuesta mejore rápido pero que la utilidad baje. Lo consideraré satisfacción comprada si, al retirar el descuento, la satisfacción vuelve a caer.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECESITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Nivel y causa por segmento	Customer Satisfaction	estrellas + cita revelan el porqué
¿Vino con caída de margen?	Financials	satisfacción ↑ con utilidad ↓
Persistencia sin el descuento	(próximo trimestre)	¿se sostiene o recae?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: tras decidir precio, servicio e inversiones, abre Customer Satisfaction e identifica el origen de cada nivel.

¿Buena decisión o buen resultado? si la satisfacción subió, ¿fue por más valor entregado, o solo por un precio temporalmente más bajo?

¿Y si al revés? si el mismo dinero lo hubieras invertido en mejorar el producto, ¿qué satisfacción tendrías dentro de tres trimestres?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica por qué esa satisfacción sí (o no) se convirtió en lealtad y, por tanto, en flujo futuro y poder de precio.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque un cliente contento parece un cliente que se queda, y la encuesta sube rápido con un descuento.

Podría funcionar si como táctica puntual para frenar una fuga inminente mientras construyes valor real.

Empieza a fallar cuando se vuelve la estrategia permanente: erosiona el margen sin crear lealtad.

Lo delata la satisfacción sube pero la utilidad baja, y recae al quitar el descuento.

Pregúntate antes ¿estoy construyendo un activo o alquilando una sonrisa?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. lees el nivel y la causa de satisfacción por segmento.

Intermedio. distingues satisfacción construida de comprada y su efecto en la utilidad.

Avanzado. anticipas si tu satisfacción actual se traducirá en recompra y flujo futuro.

7. El competidor reactivo

FICHA 07 • DINÁMICA COMPETITIVA

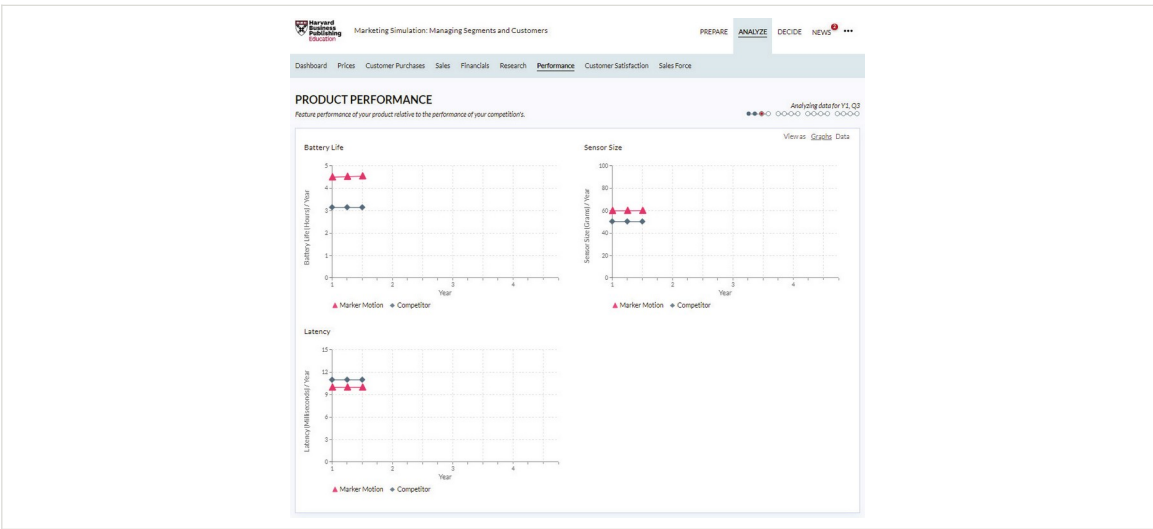
Tus decisiones no ocurren en el vacío: el competidor reacciona, y esa interdependencia es una fuente de riesgo. En este mercado es un imitador que copia rápido lo visible (el precio), más lento los atributos y muy lento lo invisible; y que no retrocede cuando tú retrocedes.

Competir en precio de frente contra un rival mucho mayor *crea valor solo en condiciones poco frecuentes* (una ventaja de costos sostenible); con más frecuencia lo destruye, porque el rival iguala y puede resistir más. Diferenciarte por un atributo donde eres fuerte suele ser más defendible.

Contra un gigante, elige el terreno, no el precio.

EN UNA FRASE

El competidor agregado es del orden de 15 veces más grande que Marker Motion: tiene con qué sostener una guerra de precios.



Tu desempeño frente al competidor (Analyze → Performance).

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Si bajo el precio 10 % para ganar cuota, espero que el competidor iguale en uno o dos trimestres. Consideraré éxito solo si mi participación sube de forma sostenida sin que mi rentabilidad cruce mi umbral de seguridad.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECESITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Tu desempeño vs. competidor	Performance	¿dónde puedes liderar?
Historial de precios	Prices	¿te copió en el pasado?
Participación	Dashboard	¿ganaste cuota real?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: en Performance y Prices decide en qué atributo competir y qué política de precio sostener frente al rival.

¿Buena decisión o buen resultado? si ganaste cuota, ¿ fue una ventaja defendible o el rival simplemente aún no ha reaccionado?

¿Y si al revés? si hubieras competido por un atributo en vez de por precio, ¿dónde estaría tu margen?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica cómo el tamaño y la reactividad del competidor moldearon el desenlace de tu jugada.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque bajar el precio parece la vía más rápida a más ventas y cuota.

Podría funcionar si tuvieras una ventaja de costos que el rival no pueda igualar.

Empieza a fallar cuando el rival iguala y resiste más: solo erosionas el margen de ambos.

Lo delata tu precio y el del competidor bajan juntos (Prices), y tu utilidad cae sin que suba la cuota (Dashboard).

Pregúntate antes ¿tengo algo que impida al competidor igualar mi precio?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. comparas tu desempeño con el del competidor.

Intermedio. explicas en qué condiciones la guerra de precios destruye valor para ti.

Avanzado. anticipas la respuesta del competidor y su rezago antes de mover el precio.

8. Gestionar el riesgo

FICHA 08 • RIESGO Y EVENTOS

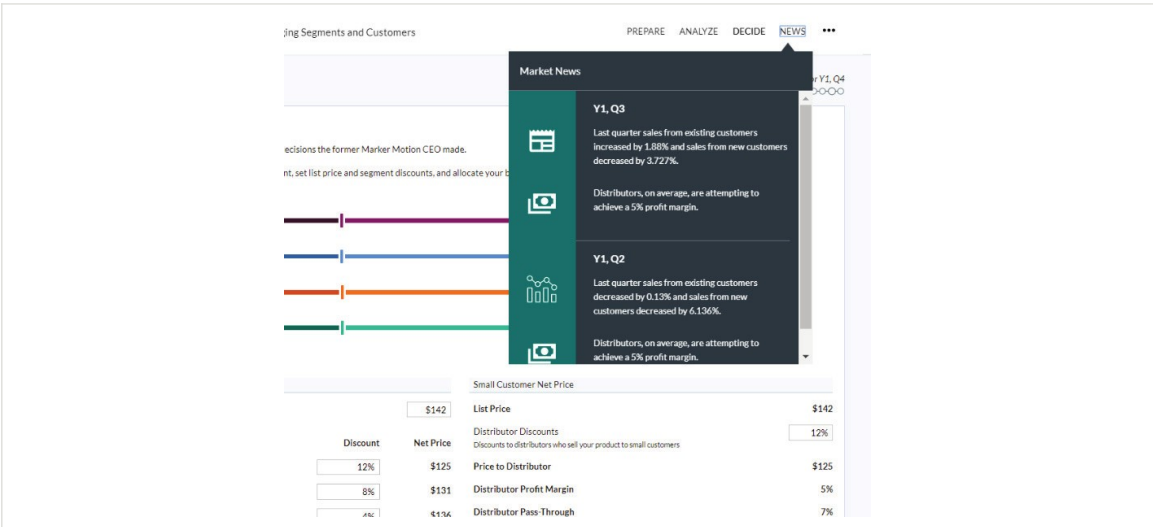
Un buen gerente no solo persigue el retorno: gestiona el riesgo. La disrupción de latencia puede cambiar las reglas del mercado; anticiparse tiende a amortiguar el golpe, mientras que reaccionar tarde tiende a agravarlo. La crisis de relaciones públicas es riesgo reputacional con impacto en la caja: comunicar a tiempo ayuda a contener la pérdida.

Recuerda además que las caídas de satisfacción suelen ser más rápidas que las mejoras: conviene proteger el lado negativo.

El mejor momento para contratar el seguro es antes del siniestro.

ANALOGÍA

Invertir en latencia “por si acaso” se parece a pagar la prima de un seguro: desembolsas hoy para no sufrir una pérdida mayor mañana.



La pestaña News anticipa eventos y reacciones del mercado.

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Si invierto en latencia un trimestre antes del anuncio del competidor, espero una caída de ventas menor que si reacciono después. Compararé la caída de ventas con y sin anticipación.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECESITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Señales del entorno	News	pistas de disrupción o crisis
Desempeño en latencia	Performance	¿alcanzas el umbral a tiempo?
Satisfacción y ventas	Satisfaction / Sales	¿se contuvo el golpe?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: abre News al inicio de cada trimestre; si hay evento, decide cuánto y cuándo invertir para contenerlo.

¿Buena decisión o buen resultado? si no sufriste daño, ¿fue por tu anticipación o porque el evento no llegó a activarse en tu escenario?

¿Y si al revés? si hubieras invertido antes del anuncio, ¿cuánto menor habría sido el impacto?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica por qué, en presencia de riesgo asimétrico, anticiparse suele costar menos que reaccionar.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque conviene enfocarse en las decisiones “duras” y no perder tiempo leyendo noticias.

Podría funcionar si tu escenario no tiene eventos activados.

Empieza a fallar cuando hay un evento y reaccionas tarde: el costo de contención sube.

Lo delata caída de ventas o satisfacción sin causa aparente en tus decisiones —entonces revisa News.

Pregúntate antes ¿qué señal del entorno cambiaría mi decisión de este trimestre?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. detectas el evento en News en el trimestre en que aparece.

Intermedio. explicas por qué anticiparse suele costar menos que reaccionar.

Avanzado. dimensionas cuánto invertir hoy para contener la pérdida futura.

9. Leer el tablero y proteger la solvencia

FICHA 09 • TABLERO Y SOLVENCIA

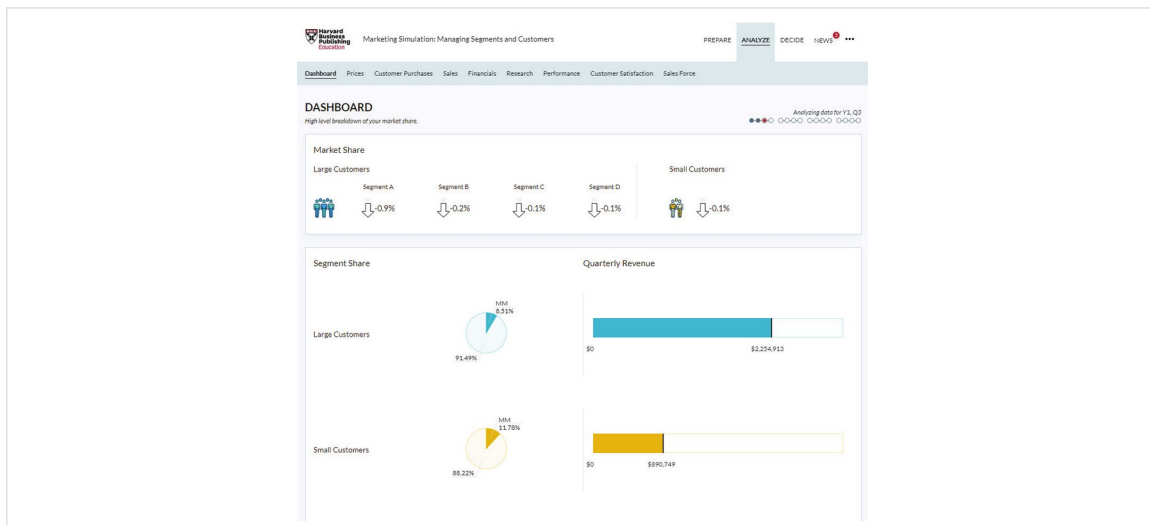
El desempeño combina métricas duras —utilidad, ingreso y participación— con una blanda, la satisfacción, que funciona como indicador adelantado de flujos futuros. Optimizar solo lo duro erosiona el activo cliente; optimizar solo lo blando compromete la caja.

Existe además un límite de solvencia: una rentabilidad muy negativa, o varios trimestres en rojo, terminan la partida. Y como el presupuesto se autofinancia, el crecimiento rentable tiende a sostenerse, mientras que el crecimiento a costa del margen tiende a estrangularse.

Un buen tablero equilibra lo que cobras hoy y lo que cobrarás mañana.

EN NÚMEROS

Pesos por defecto del puntaje: **Utilidad 30 · Satisfacción 30 · Ingreso 25 · Participación 15.**
Crecer a costa del margen suele penalizar por partida doble. Confirma los pesos de tu corrida.



Tablero con las métricas clave (Analyze → Dashboard).

ANTES DE DECIDIR • PREDICCIÓN Y CRITERIO DE ÉXITO

Por ejemplo: “Antes de cerrar el trimestre estimo mi utilidad y mi satisfacción. Consideraré éxito que ambas mejoren o se mantengan sin acercar mi rentabilidad al umbral de riesgo.”

¿QUÉ EVIDENCIA NECITAS?

Qué observar	Dónde	Señal esperada / interpretación
Las cuatro métricas	Dashboard	de un vistazo
Rentabilidad trimestral y acumulada	Financials	lejos del umbral de solvencia
Pesos del puntaje	Setup del run	¿qué prioriza tu curso?

DECIDE Y OBSERVA

Navega: usa el Dashboard para leer el tablero completo y decide tu mezcla de metas respetando la solvencia.

¿Buena decisión o buen resultado? si tu score subió, ¿fue por una trayectoria sólida o por una apuesta afortunada de un trimestre?

¿Y si al revés? si hubieras optimizado solo la participación, ¿dónde estarían tu margen y tu viabilidad?

¿POR QUÉ OCURRIÓ?

Explica el trade-off que produjo tu resultado usando los pesos del puntaje, la restricción de solvencia y el autofinanciamiento.

ERROR COMÚN

Parece razonable porque liderar en participación de mercado suena a éxito rotundo.

Podría funcionar si los pesos de tu corrida priorizan esa métrica y el margen aguanta.

Empieza a fallar cuando creces a costa del margen y te acercas al umbral de solvencia.

Lo delata participación ↑ con utilidad o satisfacción ↓, y rentabilidad acercándose al límite.

Pregúntate antes ¿este crecimiento se autofinancia o se estrangula?

NIVELES DE DOMINIO

Básico. lees las cuatro métricas y el score.

Intermedio. explicas el trade-off entre crecer y ser rentable según los pesos.

Avanzado. anticipas si tu trayectoria te acerca o te aleja del umbral de solvencia.

Bitácora de decisiones

Registra un trimestre por fila. El objetivo no es recordar tu puntaje, sino reconstruir tu razonamiento: qué esperabas, qué decidiste y qué aprendiste.

Trim.	Hipótesis	Decisión	Indicador esperado	Umbral de éxito	Resultado real	¿Acerté ?	¿Buena decisión?	Qué aprendí	Próxima acción
Y1-Q4	Descuento 10 % a D sube volumen ≥ 30 %	Descuentos A/B/C/D; 11 vendedores	Utilidad total de D	Sube vs. trimestre previo	Volumen +18 %, utilidad D baja	No	No	Volumen no alcanzó el umbral	Revertir descuento; probar servicio

La partida abarca 13 trimestres (de Y1-Q4 a Y4-Q4). La primera fila es un ejemplo.

Reflexión gerencial final

Al terminar tu corrida, dedica diez minutos a reconstruir tu estrategia como ante una junta directiva. No se trata de justificar tu puntaje, sino de entender tus decisiones.

Una buena decisión no siempre da un buen resultado, y un buen resultado no siempre prueba que la decisión fue buena.

DECISIÓN FRENTE A RESULTADO

1. ¿Qué decisión produjo un buen resultado por una buena lógica?
2. ¿Qué decisión produjo un buen resultado principalmente por suerte?
3. ¿Qué decisión discutible terminó, aun así, en un resultado aceptable? ¿Qué indicador debiste mirar antes?

RECONSTRUYE TU ESTRATEGIA

1. En una frase: ¿a quién decidiste servir y con qué propuesta de valor? ¿Fuiste fiel a esa elección?
2. ¿Cuál fue tu mejor decisión, y cuál la peor? Explica su efecto encadenado en margen, satisfacción y flujo futuro.
3. ¿En qué trimestre una decisión de corto plazo hipotecó tu largo plazo, o al revés?
4. ¿Qué información —una pantalla o una métrica— ignoraste, y qué decisión habría cambiado?

ANTES DE UNA SEGUNDA CORRIDA

1. ¿Qué hipótesis formularías, y con qué números, antes de empezar?
2. ¿Qué regla de decisión cambiarías respecto de esta corrida?
3. Si tu presupuesto se autofinancia, ¿qué inversión temprana pondría a prueba tu nueva hipótesis?

Si al final puedes explicar por qué ocurrió cada resultado —y no solo qué número obtuviste—, aprendiste a pensar como gerente. Esa es la meta.

Guía pedagógica de apoyo con fines educativos. Capturas del propio simulador (documentación de "Managing Segments and Customers V3", Harvard Business Publishing). Las cifras son ilustrativas, tomadas de los estados financieros iniciales del simulador. No reproduce ni sustituye los materiales oficiales del curso.