

GUÍA EJECUTIVA 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.

No es una presentación para ganar el simulador. Es una guía para aprender a decidir.

Toda decisión de marketing es una decisión financiera

Un precio, un descuento, un vendedor más o una campaña terminan convertidos en las mismas cuatro cosas que estudias en finanzas: ingreso, costo, inversión y riesgo. Esta guía une ambos lenguajes.

Decide como quien entiende al cliente y, a la vez, cuida la caja.

Traducción

Precio → margen

Satisfacción → activo intangible

Retención → anualidad

Adquisición → inversión con payback

Presupuesto → capital

Riesgo / evento → seguro

Eres el nuevo CEO de Marker Motion

Fabricante B2B de sensores de captura de movimiento. Recuperó una utilidad modesta, pero pierde participación. Tienes 13 trimestres y recursos limitados para definir toda la estrategia de marketing.

13

trimestres (3 años fiscales)

~43 %

margen bruto inicial

~70 %

de los ingresos: clientes
grandes

~15×

tamaño del competidor

Un mismo ciclo en cada decisión

El paso a paso del simulador solo orienta dónde mirar; la decisión es tuya. Antes de decidir, formula una hipótesis con números y define qué considerarás un éxito.



Pensar → Decidir → Explicar

Una sola ecuación gobierna todo el juego

$$\text{Utilidad} = (\text{Precio} - \text{Costo variable}) \times \text{Volumen} - \text{Costos fijos}$$

Precio y descuentos

tu palanca más sensible: va directo al margen

Volumen

depende de a quién sirves y de cómo te perciben

Costo variable

lo ataca la eficiencia de manufactura

Costos fijos

fuerza de ventas y campañas: apalancamiento operativo

SEGUNDA PARTE

Los nueve conceptos

Del marketing a las finanzas, y de la teoría a la decisión.

El margen de contribución

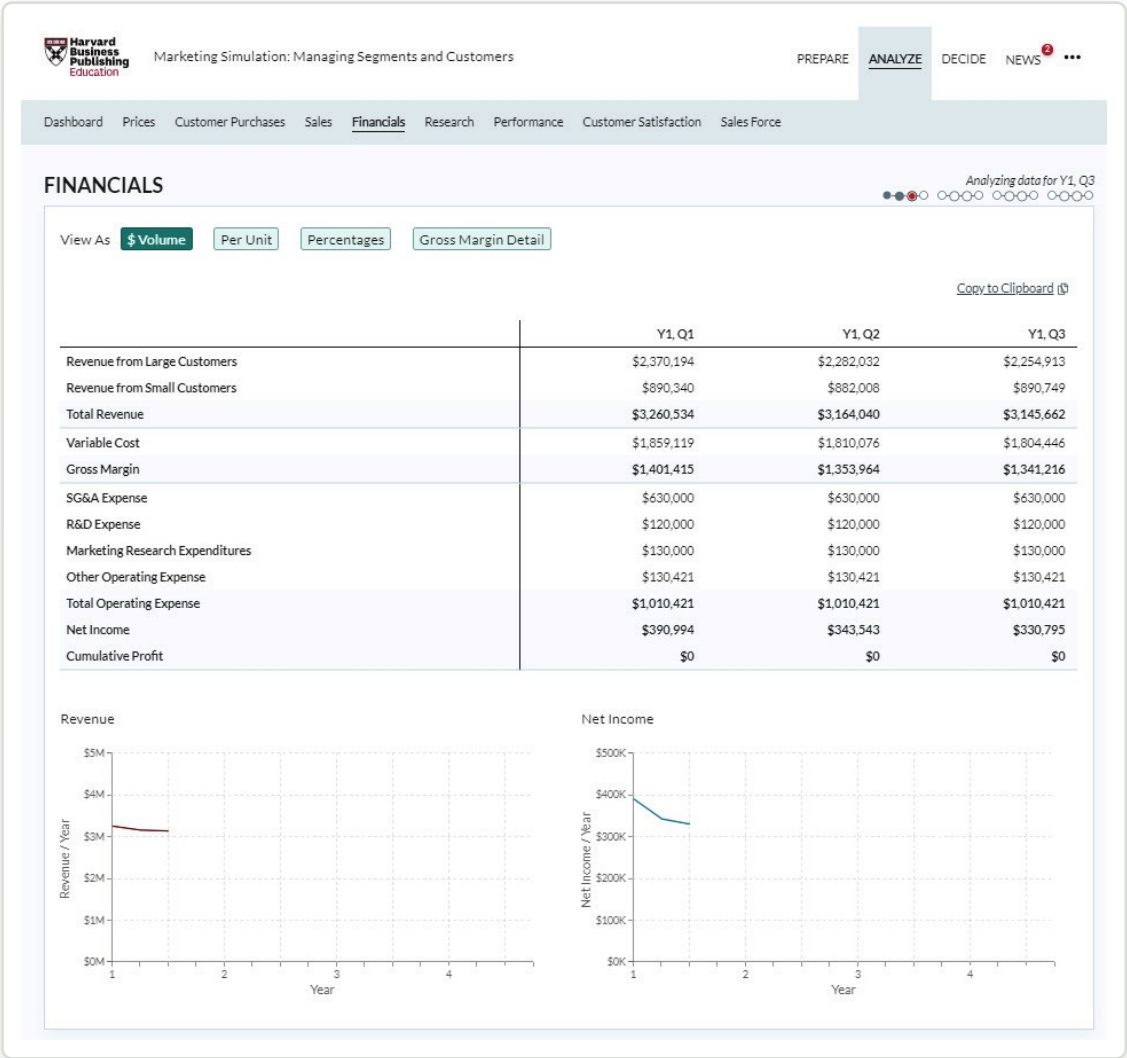
Ningún ingreso importa hasta que sabes cuánto margen deja.

Lógica financiera

Cada descuento sale de tu contribución; crea valor solo si el volumen adicional lo compensa.

En números

Margen ~43 %. Un descuento del 10 % recorta ~23 % de la utilidad por unidad; el volumen tendría que subir ~30 % solo para empatar.



Elegir a quién servir

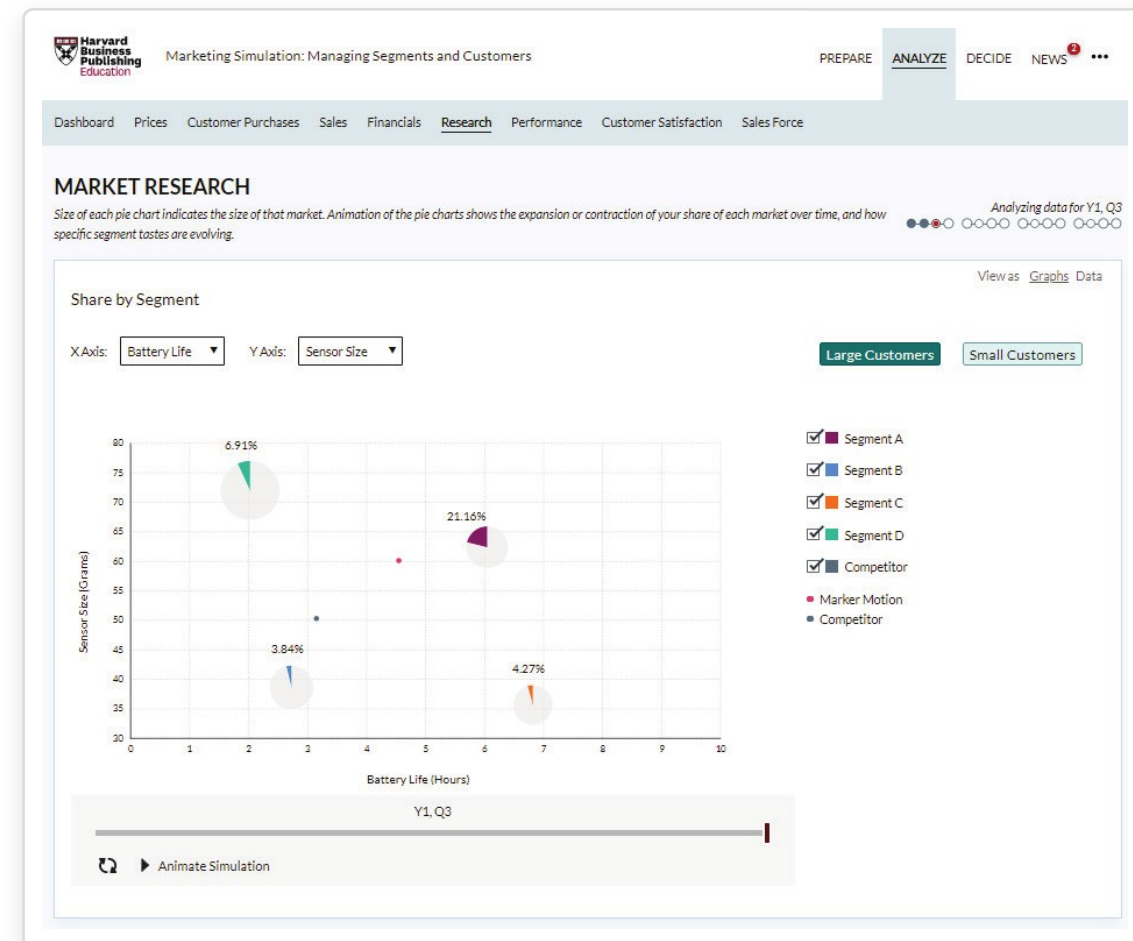
No se gana el mercado; se gana un segmento.

Lógica financiera

Cada segmento es un proyecto con su retorno; concentrar capital crea valor cuando encaja con tus fortalezas.

La clave

C paga más; A es cercano a tu batería. Dispersarte entre los cuatro te vuelve mediocre en todos.



El precio y la captura de valor

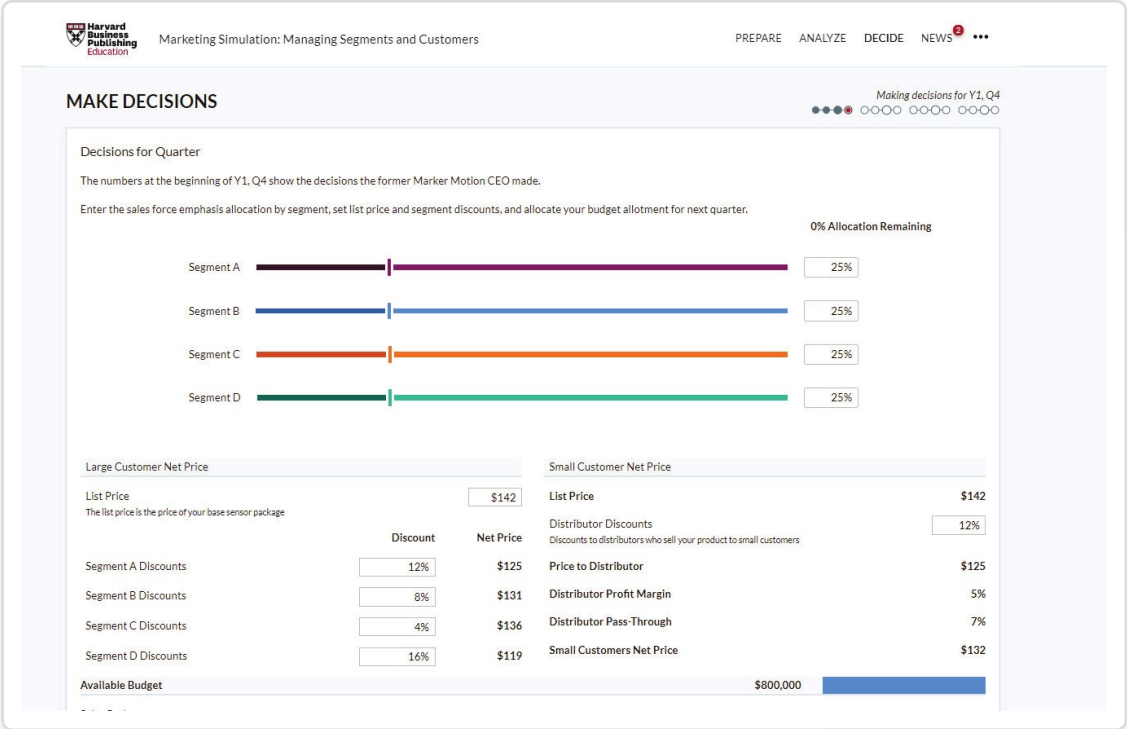
El precio sube tan alto como el valor que lo sostiene.

Lógica financiera

El precio va directo al margen; un alza sin valor invita a que el rival copie y el cliente se resienta.

En números

Netos por segmento: \$125 / \$131 / \$136 / \$119. El distribuidor retiene ~5 % y traslada ~7 %.



El presupuesto es capital

Cada peso compite por el mejor retorno.

Lógica financiera

Asignas inversión con retornos y plazos distintos; investigación e IMC multiplican el resto de tu gasto.

Recuerda

Los dos primeros trimestres el capital es fijo (\$800.000); después lo financia tu propio desempeño.

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

La cubeta con fugas

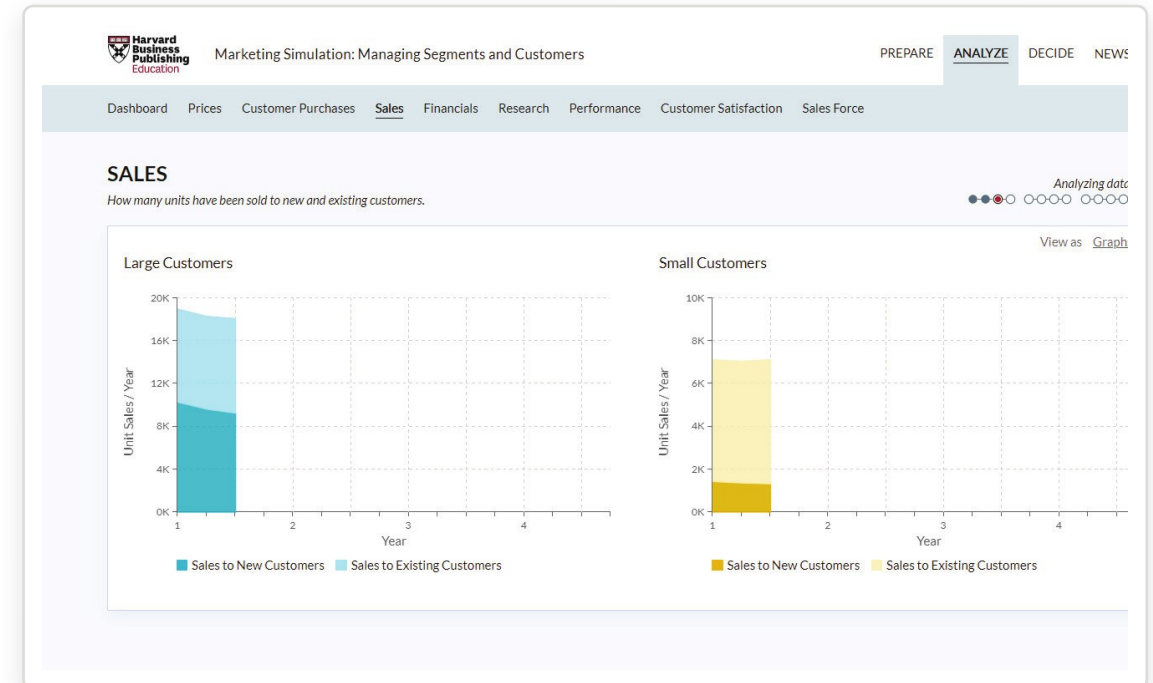
Crece sin retener es llenar una cubeta agujereada.

Lógica financiera

Retener protege una anualidad; adquirir invierte para un flujo futuro con retorno más lento. El CLV es el lente.

La clave

La recompra ocurre cada ~8 trimestres, y el tiempo de la fuerza de ventas es de suma cero.



Construida vs. comprada

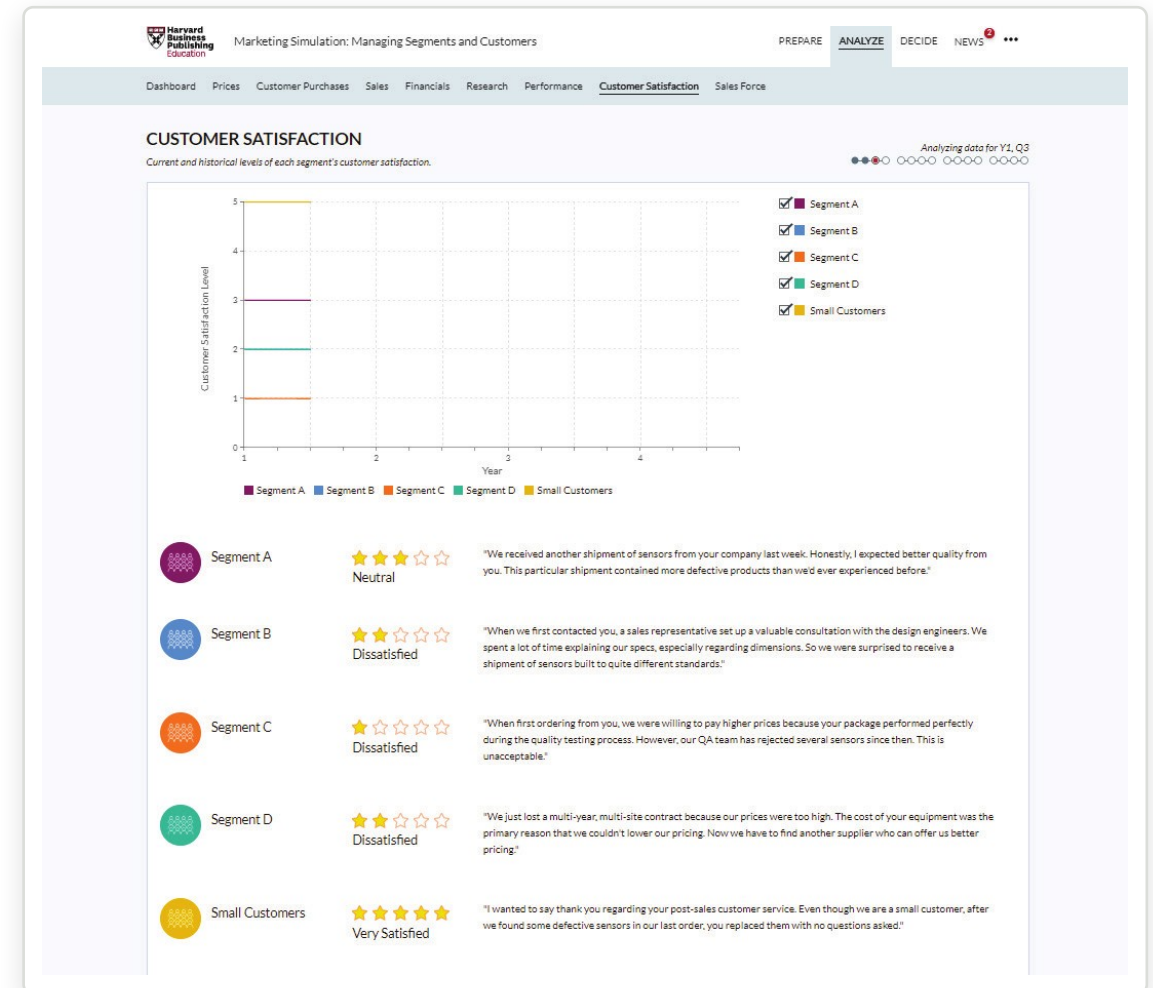
La satisfacción que compras con precio se va con el próximo precio.

Lógica financiera

La construida (desempeño) es inversión en un activo; la comprada (descuento) es gasto que hunde el margen.

La clave

Solo el cliente “encantado” recompra de forma fiable; uno apenas satisfecho sigue disponible para el rival.



El competidor reactivo

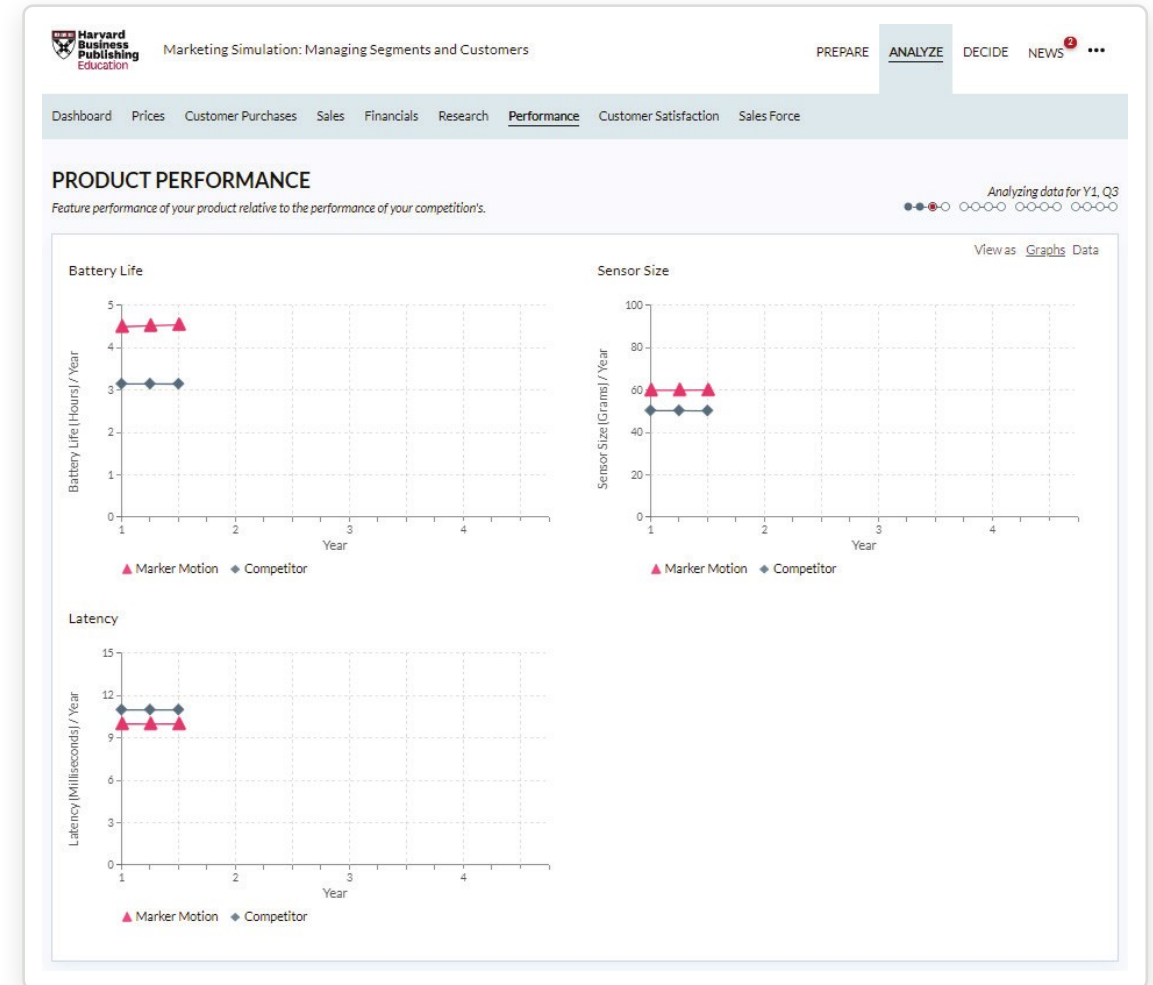
Contra un gigante, elige el terreno, no el precio.

Lógica financiera

Copia rápido el precio y lento los atributos, y no retrocede cuando tú retrocedes.

La clave

Es del orden de 15× más grande: tiene con qué sostener una guerra de precios. Diferénciate por un atributo.



Gestionar el riesgo

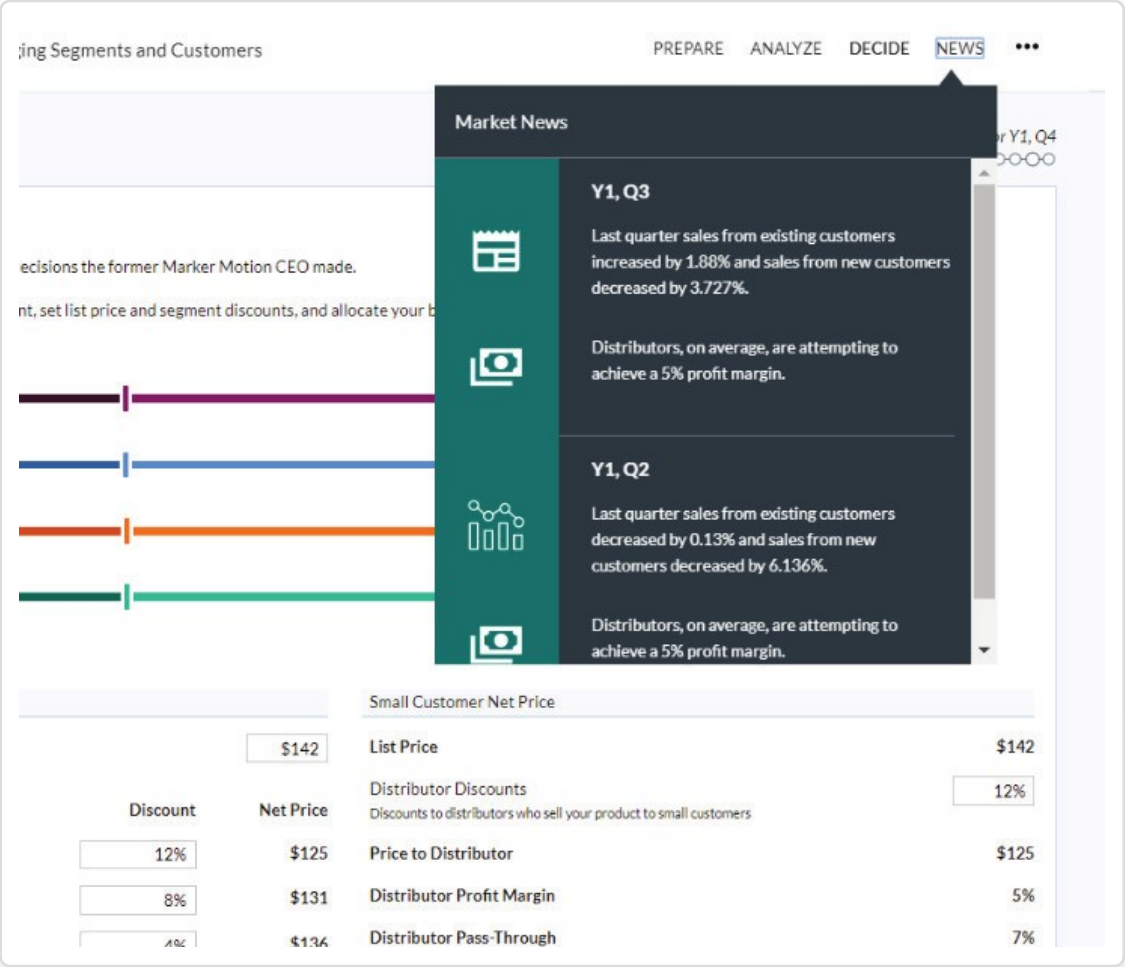
El mejor momento para el seguro es antes del siniestro.

Lógica financiera

Anticipar la disrupción amortigua el golpe; la crisis de PR es riesgo reputacional con impacto en la caja.

La clave

Lee News cada trimestre: anticiparse suele costar bastante menos que reaccionar tarde.



Leer el tablero

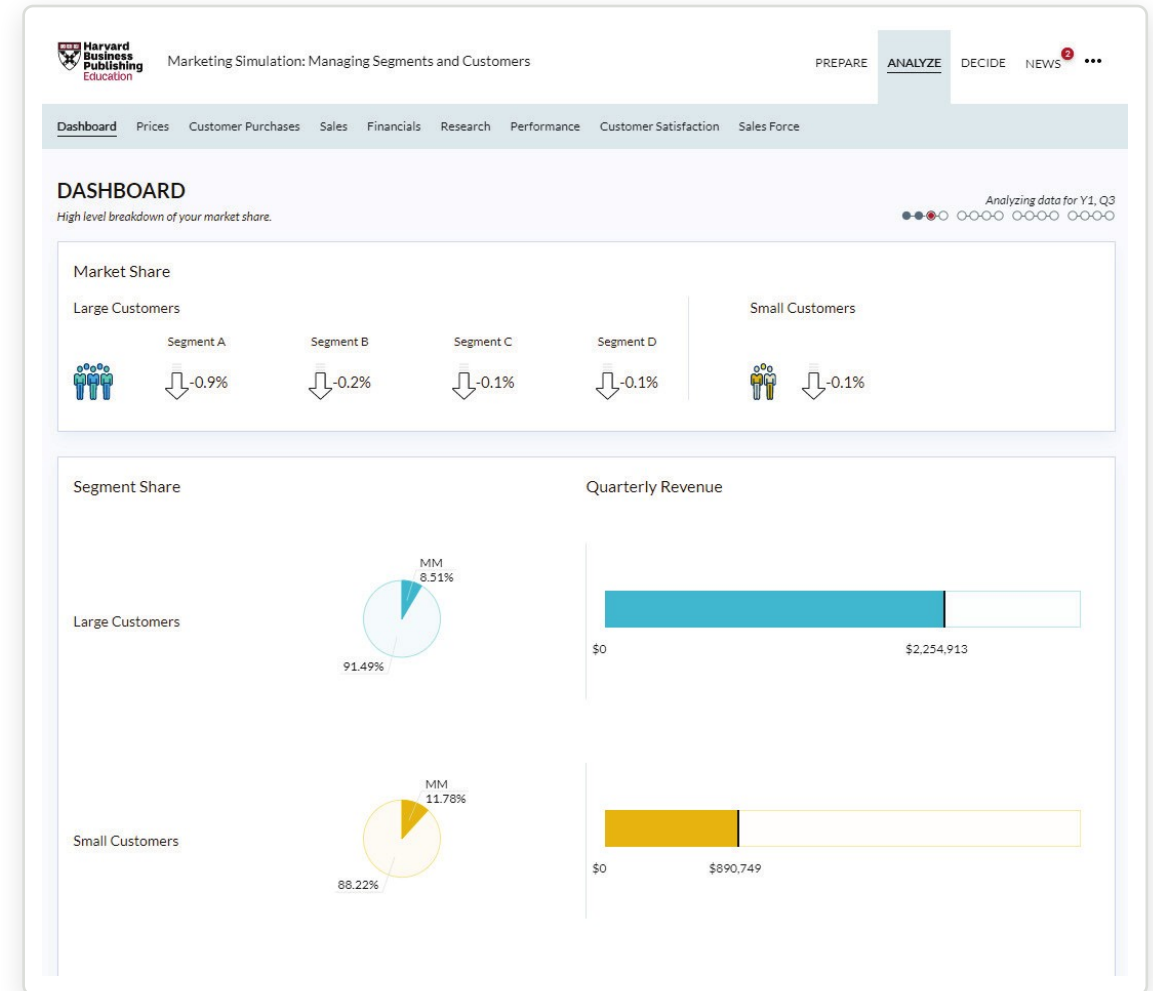
Equilibra lo que cobras hoy y lo que cobrarás mañana.

Lógica financiera

Combina métricas duras con la satisfacción (indicador adelantado); crecer a costa del margen se estrangula solo.

En números

Pesos por defecto 30 / 30 / 25 / 15. Te reemplazan si la utilidad cae bajo -50 % o queda negativa 3 trimestres.



Cómo se calcula tu puntaje

Componente	Peso por defecto	Valor para puntaje máximo
Utilidad acumulada	30	USD 10 millones
Satisfacción del cliente	30	100 % satisfecho
Ingreso acumulado	25	USD 100 millones
Participación de mercado	15	15 %

Lectura estratégica

Utilidad y satisfacción pesan más que ingreso y participación. Crecer a costa del margen, o comprar satisfacción a costa de la utilidad, penaliza doble. Busca crecimiento rentable.

El instructor puede cambiar los pesos: confirma la configuración de tu corrida.

Cuatro caminos, ninguno universal

1 Mantener el statu quo

Estabiliza y observa antes de mover el mercado.

2 Subir de gama (premium)

Invierte en desempeño y sube el precio. Para A y C.

3 Jugar a bajo costo

Exprime la eficiencia y compite por precio. Para D y pequeños.

4 Diferenciar en latencia

Innova donde el rival no mira, con la disrupción.

El simulador no permite giros bruscos: los cambios grandes se construyen con pasos graduales y coherencia.

LA IDEA CENTRAL

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

En cada decisión, separa dos cosas que suelen confundirse: el resultado que observaste y la calidad del razonamiento que te llevó a él. Aprender a decidir es aprender a distinguirlas.

La bitácora de decisiones

Registra un trimestre por fila. El objetivo no es recordar el puntaje, sino reconstruir el razonamiento.

Trim.	Hipótesis	Indicador esperado	Umbral	Resultado real	¿Acerté?	¿Buena decisión?	Qué aprendí
Y1·Q4	Descuento 10% a D sube volumen ≥30%	Utilidad total de D	Sube vs. previo	Vol. +18%, utilidad baja	No	No	El volumen no alcanzó el umbral
Y2·Q1							
Y2·Q2							

Plantilla completa (13 trimestres, 10 columnas) incluida en la guía.

Reconstruye tu razonamiento

1 ¿Qué decisión produjo un buen resultado por una buena lógica... y cuál, por suerte?

2 ¿Qué decisión discutible terminó en un resultado aceptable? ¿Qué indicador debiste mirar antes?

3 ¿En qué trimestre el corto plazo hipotecó el largo plazo, o al revés?

4 Antes de una segunda corrida: ¿qué hipótesis formularías, con qué números, y qué regla cambiarías?

PARA CERRAR

Aprender a pensar como gerente

Si puedes explicar por qué ocurrió cada resultado —y no solo qué número obtuviste—, lograste lo que el simulador quería enseñarte.

Material de apoyo con fines educativos. Capturas del propio simulador "Managing Segments and Customers V3" (Harvard Business Publishing). Cifras ilustrativas de los estados financieros iniciales. No reproduce ni sustituye los materiales oficiales del curso.