

¡OJO, EMPRESARIO E



**POR MIGUEL
ORS VILLAREJO**

MUCHAS COMPAÑÍAS mueren de éxito. Tienen beneficios, crecen vigorosamente, no dan abasto para atender la demanda. Obsesionados por aprovechar el tirón de las ventas,

sus gestores acaparan existencias, amplían la plantilla e invierten en centros de producción. Pero como la cuenta de resultados es incapaz de alimentar esas necesidades operativas, se van endeudando y llega un momento en que los bancos dejan de fiarles. Entonces sobreviene el infarto. "La principal causa de mortandad entre las empresas es la falta de caja", sostiene el experto en fusiones Enrique Quemada en *FIT* (Pirámide, 2016).

"Lo importante no es vender, sino ganar dinero", señala Tomás Curto, profesor de Simulación Comercial en el CEU. "Cuando das clases de *marketing*, debes conseguir que tus alumnos tengan una visión de conjunto, que no consideren cada departamento como una parcela aislada".

"Sin ventas no hay empresa", advierte Jesús Arranz, director del Máster en Gestión Comercial de ESIC, "pero deben ser rentables, sostenidas y sostenibles".

"La gestión corporativa es un compendio de diferentes habilidades", apunta el consultor de *marketing* Antonio Valdivia. "Entran en juego varias disciplinas y, cuando se estudian, unas interesan más que otras". Muchos financieros no saben, ni les importa, de qué va la logística, pero es un error, porque "aquí no hay asignaturas maría".



"Por desgracia", dice Curto, "en el aula no es fácil apreciar cómo interactúan todas las variables de un negocio".

Eso se ve muy bien cuando a uno lo sientan a los mandos de una compañía, pero es un método de aprendizaje que suele salir caro a los accionistas. Quemada cuenta en otro de sus libros que el presidente de un grupo industrial le compró a su hijo una pyme en el mismo sector para que practicara antes de cederle su puesto.

Es una solución ingeniosa, pero no está al alcance de todos los bolsillos.

EL PADRE DE LA CRIATURA. A mediados de los años 90, Mario Martínez llevaba el área de *marketing* de una clínica privada en Galicia. "El director general", recuerda, "era un visionario. Procedía de la banca y se le ocurrió captar pacientes como si fuéramos una firma de gran consumo". Ahora no choca tanto que un sanatorio se anuncie, pero entonces era muy novedoso y suponía un desafío, porque "lo que ocurre dentro de un hospital es generalmente malo. Lo único alegre son los nacimientos, así que hicimos énfasis en eso: vengan a dar a luz aquí... Disfruté como un enano".

"Un día", sigue Martínez, "me llama alguien de mi equipo y me cuenta que una sociedad médica estaba enfadadísima, porque uno de sus asegurados llevaba semana y media ingresado y no acabábamos de operarle y, claro, a razón de tanto por cama y día, la factura se le había puesto por las nubes. Fui al cirujano a ver qué pasaba y me explicó que no tenía la mano hecha, porque era una intervención muy infrecuente. Con las apendicectomías, me dijo, no hay problema, hago 100 en un mes; pero cuando se trata de algo raro, necesito ver algún vídeo antes, leer, consultar con un colega..."



EN PRÁCTICAS!

LOS ÚLTIMOS SIMULADORES ADIESTRAN EN LA GESTIÓN SIN EL COSTE QUE ENTRAÑA EL MÉTODO TRADICIONAL DE ENSAYO Y ERROR

Martínez se quedó cavilando cómo podían resolver la situación y concluyó que estaría bien disponer de simuladores como los que usaban los pilotos. “Mi padre [Mario Martínez Tercero] era un cerebro: ingeniero, economista, científico... Le planteé constituir una sociedad y desarrollar algo similar para cirujanos, tenía incluso pensada la marca con la que iba a comercializarlos. Pero en seguida vimos que salía carísimo y, como no teníamos mucho dinero, cambiamos sobre la marcha y nos pusimos a trabajar en un simulador de empresas que mi padre tenía más avanzado”.

Solo conservaron la marca, de indudable resonancia médica: Praxis MMT.

INTERFERENCIA. Como expone Francisco Javier Jiménez en el *Estudio de mercado sobre simuladores empresariales* que realizó para la Politécnica de Valencia en 2014, la simulación se introdujo a comienzos del siglo XX en la aeronáutica ante el coste que entrañaba la enseñanza por el procedimiento tradicional de ensayo y error. El primer sistema data de 1909 y consistía en “una estructura formada por dos mitades de un barril, cuerdas de sujeción y placas de madera” que permitía al aprendiz “inclinarse hacia los dos lados, recreando así el balanceo típico” de los aviones de la época.

Posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial, Stanislaw Ulam y John von Neumann idearon un método estadístico que reproducía virtualmente una explosión atómica y ahorra onerosos (y poco discretos) ensayos. Esta herramienta matemática se trasladó en los 60 al ámbito de la gestión empresarial, donde dio lu-

gar a unos primeras simulaciones rudimentarias, que no especificaban “el producto ni el mercado en el que ocurrirían”, escribe Jiménez.

La siguiente generación si identificaba el sector de actividad, pero los artículos seguían siendo ficticios.

Para remedar un mercado auténtico, Mario Martínez creía que el usuario debía saber qué fabricaba, a quién vendía, cómo distribuía... Además, la rentabilidad no podía depender exclusivamente de sus decisiones, sino de las que adoptara la competencia.

Esta última prestación, conocida como principio de interferencia, se convirtió en una obsesión para Martínez, que no dejó hasta lanzar en 2001 el Praxis MMT21. Como argumentaba en el artículo de presentación, este “simulador de tercera generación” suponía dar el salto de un deporte como el golf, en el que todos los jugadores completan el mismo recorrido y gana el que entrega la tarjeta con menos golpes, a otro en el que no te limitas a su- ▶



¡OJO, EMPRESARIO EN PRÁCTICAS!

des del terreno, sino las que te plantean tus rivales, como ocurre en el tenis y en la economía real.

OPCIONES. La dinámica de una simulación es sencilla. Los participantes forman equipos de entre tres y cinco personas que se reparten las diferentes responsabilidades: *marketing*, finanzas, recursos humanos, logística... A continuación reciben un historial de la compañía que van a dirigir, para que estudien su situación, elaboren un plan estratégico y empiecen a tomar decisiones que abarcan desde precios hasta campañas publicitarias, pasando por políticas de exportación, formación de personal, inversión en I+D, etc. El abanico de alternativas varía con cada simulador. Los más básicos apenas ofrecen un centenar de opciones, pero los hay que alcanzan las 2.540, como el MMT85 de Praxis, cuyo escenario es el mundo del automóvil y en el que hay que negociar con los proveedores o los bancos e incluso se dispone de la posibilidad de patrocinar una escudería de Fórmula Uno.

“Desde el punto de vista didáctico, la ventaja fundamental del simulador es que ves las consecuencias de tus actos”, dice Martínez. “Es el único sistema genuinamente práctico. El método del caso estimula la reflexión y el debate, pero no te pone delante de tus errores, que es como los seres humanos asimilamos conocimiento”.

“El entorno tradicional del aula se transforma”, abunda Jesús Arranz. “Se crea un clima de competición muy motivante”.

“Lo que yo hago [en el CEU] es arrancar con unas simulaciones de prueba, para que los alumnos se familiaricen con la mecánica”, explica Tomás Curto. “Después de ese calentamiento, vamos en serio, y cuando digo en serio me refiero a que la nota depende del dinero que ganen”.

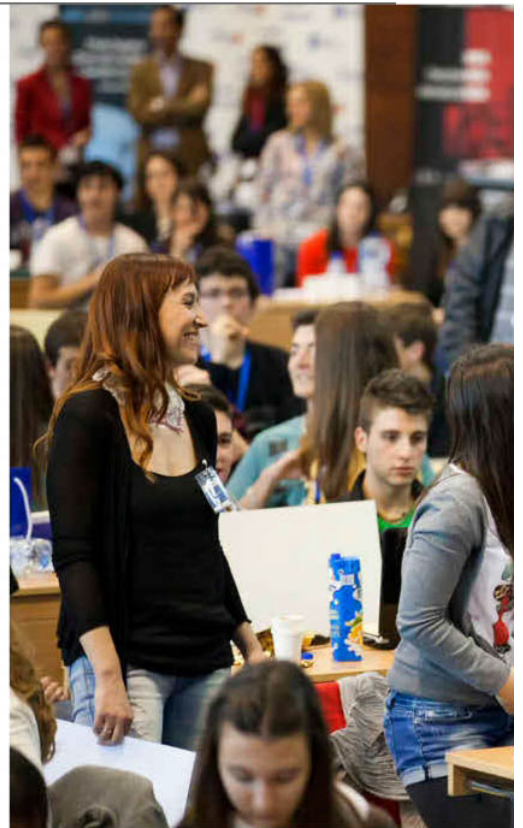
“Con el simulador”, señala Antonio Valdivia, “cierras el ciclo del aprendizaje: analizas, planificas, ejecutas y ves los resultados. Y los ves mucho más deprisa que en la realidad, donde cada año de experiencia requiere un año de vida. Aquí condensas seis ejercicios en un curso”.

“Esa compresión brutal facilita el adiestramiento”, dice Mario Martínez. “Con un avión puedes despegar una vez cada hora, por corta que sea la ruta que cubras. Con un simulador tardas cinco minutos. Eliges la maniobra que quieres entrenar (despegue, aterrizaje, aproximación), en cualquier aeropuerto del planeta y bajo todo tipo de condiciones (lluvia, viento de cola, hielo en las alas). Y lo mismo sucede con un simulador empresarial. En el mundo de verdad debes esperar meses para averiguar el impacto de una campaña o de un proyecto. Aquí lo sabes en minutos”.

“Al final de mi asignatura has completado ocho ejercicios”, dice Curto. “Y ocho ejercicios al frente de una compañía te dejan un bagaje considerable”.

Y no solo técnico, como observa Arranz. “En nuestra cultura el fracaso es un estigma, no una fuente de aprendizaje”. La simulación te familiariza con él, “te obliga a levantarte y volver a

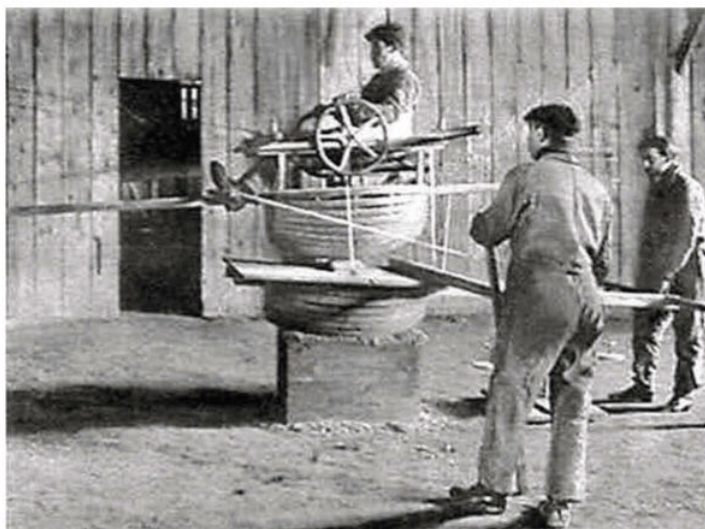
En el Young Business Talent, equipos de estudiantes gestionan un simulador que recrea un negocio de cosmética de gran consumo.



intentarlo”, dice Curto, “como cualquier empresario normal. Eso no se educa normalmente”.

TALENTO JOVEN. A Mario Martínez le fue bastante bien desde el principio. Dejó la clínica privada a los pocos meses de fundar Praxis y se instaló en un piso de Vigo. “Los primeros clientes fueron ESIC y Deusto”, rememora. “No hacíamos promoción, nos venían a buscar. Salimos en *El País* porque éramos una cosa extraña y nos llamaron de la Caixa. Luego salimos en *La Vanguardia* y nos llamaron de la Universidad de Barcelona”.

Martínez no tardó en darse cuenta de que Vigo se le estaba quedando pequeño y se mudó a Madrid, donde la expansión prosiguió a buen ritmo. Abrió delegación en Estados Unidos, Italia, Grecia, México, Ecuador, Perú... “Llega-



Los primeros simuladores para pilotos eran toscos, pero ahorraban muchos disgustos.



mos a ser 90 personas, entre empleados y colaboradores”.

Entonces estalló la crisis, los americanos devaluaron sus monedas y Praxis dejó de ser competitiva. “En enero de 2007 comprabas un euro con 10 pesos mexicanos. Siete meses después, necesitabas 17. Eso no hay quien lo aguante”.

Por fortuna, cuando una puerta se cierra otra se abre. En lo peor de la recesión, recibió un espaldarazo.

“En 2011”, cuenta Ofelia Nieto, responsable de Recursos Humanos de Nivea, “uno de nuestros directores comentó que su hijo estaba trabajando en el colegio con un simulador de empresas y que era increíble. Nos pareció interesante y estudiamos la posibilidad de aprovecharlo para una acción de RSC [responsabilidad social corporativa]”.

Así surgió el Young Business Talents, una competición coorganizada por Nivea, ESIC y Praxis MMT y en la que equipos de tres o cuatro alumnos de cuarto de la ESO, bachillerato o formación profesional gestionan una firma de gran consumo. La final de la sexta edición nacional se celebró el pasado 31 de marzo, en la Esfera de Alcobendas. “Se apuntaron 9.500 estudiantes de casi 500

“¿POR QUÉ NO UTILIZAR UN ALGORITMO COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL?”, PLANTEA UN EXPERTO. “ESTOY SEGURO DE QUE INCREMENTARÍA LA PRODUCTIVIDAD”

centros de toda España”, dice el director de Producción de Praxis MMT, Fabián Quintás.

El simulador que manejan obliga a tomar cientos de decisiones, lo que “además de educar en competencias técnicas”, dice Nieto, “forma en valores como el esfuerzo o la cooperación, y fomenta la vocación emprendedora”. Esto último no es una especulación: se mide. “Pasamos una encuesta en la que preguntamos a los estudiantes qué les gustaría hacer en el futuro. Tienen tres respuestas: emplearse por cuenta ajena, trabajar para la Administración o emprender. Antes de participar, el 40% se inclina por la tercera opción y, después, el 48%. Casi la mitad. El sueño de los españoles ya no es ser funcionario”.

AJEDREZ. Como todas las trayectorias, la de Praxis no dibuja una línea recta y nítida. Ha habido altos y bajos, zigzags

y alguna vía muerta. En un momento dado, Mario Martínez exploró la posibilidad de elaborar programas que reflejaran la realidad hasta el mínimo detalle, pero “resultaban inmanejables y no tenían salida”.

“Así que no veremos el día en que uno de estos simuladores lleve él solito una empresa”, le digo.

“No lo creo”, responde, “aunque pueden ayudar a la toma de decisiones”.

“¿Por qué no utilizar un algoritmo como herramienta de apoyo a la gestión?”, plantea Valdivia. Es como esa modalidad de ajedrez en la que se juega codo con codo con un ordenador. “La máquina te sugiere: ve por ahí, pero luego tú rectificas y afinas el tiro. Estoy seguro”, concluye, “de que incrementaría la productividad”.

También alertaría a más de un incauto de que, como no vigile la caja, van a darle mate en tres. 