

# Juegos de Guerra, un método ideal para perfeccionar la estrategia Empresarial

## Autor

**Adrián Álvarez** es un experimentado coach y diseñador de juegos de guerra y Founding Partner de Midas Consulting, una consultora que realiza juegos de guerra e inteligencia competitiva en América Latina, España y Portugal. Es también un frecuente expositor en temas de su especialidad en Argentina, Brasil, Chile, Panamá, España, EE.UU. e Italia y miembro del board de SCIP (Strategic & Competitive Intelligence Professionals) el sexto no estadounidense en los casi 30 años de la sociedad y ha sido galardonado con el Catalyst Award en 2010. Es profesor del MBA de la Universidad de Belgrano en Buenos Aires, Argentina y profesor visitante del MBA de la Universidade de Sao Paulo (FIPE) en Brasil.



Un problema que vemos frecuentemente en los planes de negocios de las empresas que analizamos es que no consideran el accionar del competidor, ya que consideran un solo curso de acción y, normalmente, implícitamente se acepta que el competidor no hará nada o no será efectivo en sus acciones, por lo que la organización alcanzará sin problemas su objetivo. De más está decir que, generalmente, el competidor también juega en el partido y, seguramente, no se dejará robar participación de mercado sin hacer nada para impedirlo.

Esta falta de consideración del posible accionar de los competidores se debe, en nuestra experiencia a dos razones:

- Los practicantes, gerentes y directores carecen de una metodología para realizarlo o
- Lo consideran como muy complicado de realizar (muchas veces también por falta de una metodología).

La inteligencia competitiva puede ser de gran ayuda en este aspecto, ya que existen diversas metodologías para prever el comportamiento del competidor. En este artículo brindaremos detalles acerca de uno de los métodos que se pueden utilizar para prever el accionar del competidor, los juegos de guerra, como manera de colaborar para cerrar la brecha en lo que respecta a la falta de metodología.

## DEFINICIÓN DE JUEGO DE GUERRA

Básicamente, un juego de guerra es una simulación de una situación de negocios mediante la cual se trata de evaluar cuáles serán las probables reacciones de una serie de jugadores al mismo tiempo, así como su posible impacto en el desempeño de la empresa con el fin de refinar o mejorar la estrategia de la empresa. Es decir, no se prevé el comportamiento de los competidores y otros actores puramente por un interés científico o anecdótico, sino con el fin de mejorar los resultados y las decisiones de la empresa.

Pero, ¿Siempre se debe utilizarse un juego de guerra? La respuesta es que no siempre.

Situaciones en las que puede utilizarse un juego de guerra.

Un juego de guerra debe utilizarse cuando otro actor, ya sea competidor, regulador, proveedor, etc., pueda reaccionar ante un cambio en la estrategia de nuestra empresa o el entorno y tener un impacto elevado en el desempeño de nuestra empresa o cuando nuestra empresa deba reaccionar ante una estrategia de un competidor que tenga un impacto importante en el desempeño de la organización. Desarrollo un juego de guerra en la práctica.

Todo juego de guerra comienza con el diseño del mismo, ya que si bien el juego de guerra normalmente no se lleva en más de dos o tres días, su diseño comienza, generalmente, dos o tres meses antes.

De manera esquemática un juego de guerra se lleva a cabo de la siguiente manera antes de la práctica:



Durante la práctica el proceso es el siguiente:



A continuación veremos en detalle los principales pasos: *Establecimiento de los objetivos.*

Los objetivos dependerán de lo que la Gerencia o la Alta Dirección quieran obtener del juego de guerra. Básicamente hay dos grandes tipos de juegos de guerra:

- Los juegos de guerra que se realizan para determinar la aptitud de una o varias estrategias (a veces se utiliza un juego de guerra para ver cuál de un conjunto de estrategias es la que tendrá mayores probabilidades de éxito).
- Los juegos de guerra que se realizan para analizar cuál es la mejor respuesta a un cambio de escenario.

Entre los objetivos más comunes de los juegos de evaluación de estrategia tenemos:

- Determinar las mejoras que puedan hacer más exitosa la estrategia.

- Estimar cuáles son los puntos fuertes y débiles de una estrategia determinada.
- Conocer los puntos ciegos de nuestra/s estrategia/s y de los competidores. Algunos de los objetivos más comunes en el análisis de escenarios son:
- Determinar cuál es la mejor respuesta a un escenario.
- Evaluar cuáles son las respuestas más probables de los competidores a un escenario.
- Fortalecer la preparación del escenario.

**Diseño del Juego de Guerra.**

El aspecto fundamental en la etapa de diseño es la determinación de los objetivos que se quieren alcanzar con el juego, ya que éstos son los que definirán el diseño del juego en términos de cantidad de ruedas, los equipos que participarán y la forma en la que participarán los equipos.

**1.- Determinación de los actores que se incluirán en el juego de guerra.**

En principio, los únicos competidores que nos interesan son aquellos que tienen recursos similares (podrían, en caso de desearlo, hacer lo mismo que nosotros) y mercados similares (podrían atacar los mismos clientes). Estos son nuestros competidores directos y más peligrosos. Entre todos nuestros competidores directos, debemos considerar especialmente a aquellos que compiten en nuestro mismo grupo estratégico (es decir, empresas que siguen una estrategia similar a la nuestra). En efecto, el grado de competencia siempre es mayor siempre dentro de un mismo grupo estratégico porque las empresas tienden a tener el mismo mercado objetivo.

En el siguiente cuadro se explicitan las posibles relaciones:



Fuente: Análisis de Midax Consulting en base a Competitor Analysis and Interfirm Rivalry, Ming-Jer Chen, Academy of Management Review, 1996.

Una vez que sabemos en qué competidor enfocarnos, debemos estimar si es necesario incluirlo en el juego de guerra, ya que sólo deberemos simular a los competidores que reaccionen ante nuestra estrategia o ante el nuevo escenario.

**1.1.- Determinación de los competidores que reaccionarán.**

La reacción (o no) de cada competidor dependerá de los siguientes factores:

**Percepción:** El refrán popular dice: "ojos que no ven, corazón que no siente". Evidentemente, si el competidor no conoce nuestro cambio, nunca podrá reaccionar. Los mercados en América Latina son, en general, poco transparentes. Así, en ocasiones, los competidores no se percatan de un cambio de estrategia (hasta que es demasiado tarde). En la Argentina, por ejemplo, el fabricante de alimento para mascotas Royal Canin creció durante años al concentrarse en el canal veterinarias que era poco monitoreado por sus competidores con productos diseñados por tipo de raza. Así, lo primero que debemos preguntarnos es: ¿El competidor se enterará de nuestro cambio de estrategia?

**Tamaño y recursos del competidor:** Otro dicho popular reza que "no hay que gastar pólvora en chimangos (en Argentina y Uruguay), gallinazos (en Colombia y Centroamérica)". Evidentemente, nuestros competidores realizarán un cálculo de costobeneficio a la hora de decidir su respuesta frente a nuestro movimiento estratégico. Y, por supuesto, no reaccionarán si no creen que merezca la pena. Esto es particularmente importante en los casos en que el jugador que decide un cambio de estrategia sea pequeño en relación con sus competidores. Cuando esto ocurre, es posible que los competidores ni siquiera lleguen a percibir el cambio de estrategia, ya que probablemente no acostumbren monitorear las acciones de pequeños competidores. Como ejemplo de esta situación podemos mencionar los comienzos de Wal Mart, quien, en sus inicios, se concentró en mercados periféricos (ciudades de 5.000 a 25.000 habitantes), por lo que sus competidores más grandes de ese momento como KMart y Sears no respondieron a su avance en esos mercados, ya que consideraban que no merecía la pena invertir en reaccionar ante ese competidor pequeño que se concentraba en nichos de mercado no atractivos por su tamaño. Así, para estudiar este factor, debemos preguntarnos: ¿El competidor nos considera lo suficientemente importantes como para que nuestro movimiento amerite una reacción de su parte?

**El tamaño de la apuesta:** Cuanto más tenga que perder el competidor frente a nuestra nueva estrategia, más probable es que responda. Así, si nuestro movimiento estratégico representa una seria amenaza hacia el negocio central de un competidor, podemos dar casi por seguro que habrá una reacción. Knorr de Unilever, por ejemplo, respondió a la entrada anunciada de Kaiku en 2004, porque tenía una alta apuesta en sopas y no podía darse el lujo de dejar que entrase un competidor. Así, para evaluar este factor, debemos preguntarnos: ¿Nuestro competidor tiene mucho/poco que perder, en caso de tener éxito nuestra iniciativa?

El grado de certeza sobre el impacto del cambio: Si nuestro competidor considera que nuestro cambio estratégico es un error, seguramente no responderá. Por el contrario, esperará que fracasemos en nuestra iniciativa. No obstante, si cree que nuestra iniciativa es atinada, posiblemente presentará una reacción. Este aspecto debe ser analizado desde el punto de vista del competidor intentando aprovechar los puntos ciegos (creencias infundadas acerca de cómo funciona el mercado o la competencia) que tenga. Entonces, para evaluar este factor, debemos preguntarnos: ¿El competidor considera que nuestro cambio estratégico tiene altas/bajas probabilidades de éxito?

Precedentes: Algunas empresas tienen una historia de responder siempre a los ataques, aunque a veces no les resulte rentable reaccionar en el corto plazo. El motivo por el que lo hacen es para sentar un precedente y hacer que, en el futuro, los posibles rivales lo piensen dos veces antes de entrar en esos sectores. Por ejemplo, Nutrasweet a mediados de los 80 y principios de los 90, y General Foods con su marca Maxwell House en los 70 se ganaron una reputación de responder siempre a los ataques y se beneficiaron al disminuir significativamente el número de empresas que intentaron ingresar en sus mercados. Así, en este punto deberíamos preguntarnos: ¿El competidor tiene reputación de responder siempre a los ataques?

Capacidad de respuesta: En ocasiones, una empresa no puede responder a cambios estratégicos de sus competidores por carecer de los recursos o de las capacidades necesarias. En este caso podemos mencionar el abandono del mercado argentino de helados por parte de Unilever, ya que no podía competir con Arcor ni con Nestlé ni en acceso al canal de distribución, ni en sus marcas y además contaba con una desventaja en costos por no tener una fábrica local propia. Unilever estaba en el mercado y lo tuvo que dejar porque no pudo responder al ataque de Arcor.

El análisis de estos puntos debe realizarse para cada uno de los competidores. Para esto, podemos utilizar el siguiente cuadro:

**Factor Evaluación Competidor**

Percepción
Tamaño y recursos del contrincante
Tamaño de la apuesta
Certeza con respecto al efecto del cambio
Precedentes
Capacidad para responder
Total

*La evaluación de cada factor se realizará de uno a diez.*

En el cuadro, debemos asignar valores para cada criterio de cada competidor con una escala de uno a diez. En el primer casillero, por ejemplo, el número 1 significa una

baja probabilidad de que el competidor perciba nuestro movimiento (quizá, porque se trata de un punto ciego de la empresa). El 10, por su parte, implica que es prácticamente imposible que nuestro movimiento pase desapercibido para el competidor (porque, por ejemplo, ataca uno de los productos que provee la mayoría de las ganancias de la empresa).

Una vez completado el cuadro para cada uno de los competidores, podemos extraer algunas conclusiones:

Competidores que obtienen un puntaje inferior a 30 puntos: No es probable que respondan. Así, no es necesario profundizar en el análisis de respuesta.

Competidores que obtienen entre 31 y 40 puntos: Es posible que respondan pero no lo harán necesariamente. En general, es aconsejable proseguir con el análisis. No obstante, si hay muchos competidores en esta situación, podemos enfocarnos en los prioritarios.

Competidores que obtienen más de 40 puntos: Muy probablemente responderán a nuestro ataque. Debemos enfocarnos en ellos nuestro análisis.

1.2.- Metodología a utilizar cuando el número de competidores es alto.

En caso que los competidores sean numerosos, cosa que ocurre en industrias fragmentadas, es posible asignar a los competidores grupos estratégicos. Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que sigue una estrategia similar. Obviamente utilizando grupos estratégicos en lugar de los propios competidores, en análisis perderá nivel de detalle, pero podremos alcanzar una ecuación razonable de costo-beneficio ya que no se puede trabajar con más de 6 equipos/actores en un juego de guerra, ya que el mismo se vuelve inmanejable, ya que las sesiones plenarias serían demasiado largas.

1.3.- Otros actores a incluir en juegos de guerra.

Es importante no limitar el análisis a los competidores, ya que algunos otros actores, dependiendo de la situación, pueden tener un impacto importante en el desempeño de la organización, como por ejemplo los entes regulatorios. Los entes regulatorios muchas veces son los que establecen las reglas de juego en el sector y, por ejemplo, pueden determinar ganadores y perdedores. Una telefónica que desee realizar un juego de guerra para mejorar su estrategia ante la introducción de la portabilidad numérica (posibilidad de mantener el número telefónico a pesar de cambiar de proveedor), seguramente incluirá a la autoridad de comunicaciones del país en cuestión, ya que la manera en la que se regule este aspecto determinará, en cierta medida, quién saldrá ganando y quién saldrá perdiendo una vez que se implemente este cambio regulatorio.

Un jugador que siempre se debe tratar de incluir son los clientes. De hecho, a veces se deben introducir más de un actor porque hay diferentes segmentos que tienen criterios de decisión y necesidades diferentes.

Los clientes son el equivalente de un referí/juez en el campo de fútbol, ya que son los que determinan la validez de los goles y quién gana y quién pierde en la competencia. En definitiva, cómo reaccionan los clientes es lo que determina el ganador en el mercado y no siempre gana la mejor estrategia, sino la estrategia que mejor satisface las necesidades de los clientes.

**2.- Determinación de la cantidad de ruedas que se realizarán.**

La cantidad de ruedas dependerá de los objetivos, normalmente se necesitan dos o tres ruedas como para ver lo que sucederá en lo que sería el equivalente a dos o tres jugadas del ajedrez y decidir cuál de las posibles jugadas es la que produce el mayor beneficio para la organización.

Una vez definidos objetivos, cantidad de ruedas, actores y la forma en la que se relacionarán, se deberán confeccionar los guiones de cada actor.

Los guiones son el material que recopila la información de cada uno de los actores, y que servirá de base a los participantes para jugar el rol que se les ha asignado a cada uno.

*Designación de los participantes y formado de los equipos.*

La designación de los participantes debe incluir, dentro de lo posible, a las siguientes personas:

- Las personas que decidirán acerca de la situación de negocios a simular, ya que son las que debieran obtener la mayor utilidad del ejercicio. De no ser posible, es conveniente que participen como oyentes de las principales sesiones plenarias.
- Las personas que tendrán que implementar la decisión, ya que las mismas conocerán de manera acabada las oportunidades, amenazas y riesgos que se corren.
- Antiguos empleados de los competidores, ya que los mismos podrán indicar cuando el equipo se esté alejando de los patrones establecidos de los competidores. Aquí, sin embargo, debe hacerse una salvedad, ya que se debe tener en cuenta también cuánto tiempo hace que la persona dejó de trabajar para el competidor, ya que, a veces, los patrones a los que se refiere la persona ya no se encuentran vigentes.
- Personas que tengan buen conocimiento sobre otros participantes como clientes, distribuidores, reguladores, etc. Ya que podrán aportar cómo pueden reaccionar.
- Debe haber diversidad en funciones en los equipos, ya que la toma de decisión en las empresas es, en la mayoría de los casos colegiada, ya que se deben contemplar aspectos financieros, comerciales, productivos, etc.
- Debe haber personas con diferentes personalidades, ya que los equipos deben estar balanceados.

En general puede decirse que los grupos deben tener por

lo menos tres personas (porque de lo contrario no hay la suficiente interacción) y no más de 10 personas (ya que se dificulta la coordinación). Además, de ser posible se debe tratar de que los grupos tengan un número impar de participantes, ya que de esa manera pueden resolverse por votación temas donde no haya un consenso natural.

*Elaboración de guiones para los actores.*

Los guiones deben confeccionarse de manera que le permitan a los equipos imitar la manera de pensar del actor en cuestión. En este aspecto cada consultora tiene su propio método, pero la mayoría de las veces se basan en variaciones del método de las cuatro esquinas de Porter. En esta etapa también se diseñan planillas, agendas y material auxiliar para ayudar a los participantes a ponerse en rol, facilitar y enfocar el análisis y hacer más predecible (en términos de tipo de entregables) el trabajo de los grupos en la realización del juego de guerra en sí mismo.

Cuando ya se han escrito los guiones, los mismos se envían a los participantes para que los lean, analicen y asimilen antes de realizar el juego de guerra en la práctica. Si es la primera vez que los participantes se verán expuestos a la situación y/o al mercado, es recomendable hacer un ejercicio previo con el fin de que los participantes lleguen al ejercicio con el material sabido.

*Proceso en el juego de guerra en sí mismo.*

El juego de guerra en la práctica comienza cuando se plantea una situación de negocios que se quiere analizar a través del mismo, por ejemplo, el lanzamiento

de un producto. Normalmente es conveniente realizar el juego de guerra en un hotel, como manera de aislar a los participantes de las obligaciones del día a día y lograr que se enfoquen completamente en el ejercicio.

Luego, los distintos equipos, que representan a cada uno de los actores que tendrán una influencia significativa en la performance de la empresa, se reúnen por separado para definir su respuesta más probable tratando de maximizar los objetivos del jugador que están simulando.

Esta separación física es importante porque trata de simular lo que ocurre en el mercado (los competidores normalmente no se reúnen para coordinar su estrategia).

Una vez que los equipos han trabajado por separado, presentan los resultados de su labor en una asamblea plenaria, es decir con todos los equipos, donde un equipo presenta los resultados de su trabajo y los demás equipos desafían la presentación de cada actor como ocurriría realmente en el mercado en la realidad.

Finalmente los equipos analizan las estrategias planteadas y extraen las primeras conclusiones de esta interacción.

De acuerdo a los objetivos planteados y al diseño del juego la etapa de trabajo por separado y sesión plenaria (que el autor denomina rondas) se puede repetir varias veces para evaluar cómo evolucionará el mercado con las distintas reacciones de los actores simulados. ▶

## “El juego de guerra comienza cuando se plantea una situación de negocios que se quiere analizar”

Factores clave del éxito en la implementación.

Hay tres factores clave del éxito en la implementación de Juegos de Guerra:

a) La persona que lo implementa debe tener experiencia real en la realización de este tipo de ejercicios, por lo que se aconseja la utilización de una consultora experimentada en este tipo de ejercicios, al menos en las dos o tres primeras veces que se realice.

b) La mayoría de los participantes deben estar motivados para participar en el ejercicio. El consultor aportará metodología, guías de trabajo y motivación, pero si la mayoría de los participantes perciben al ejercicio como algo que deben completar para tener contenta a la gerencia, entonces el ejercicio carecerá de valor. Normalmente hay uno o dos participantes que no están interesados en el ejercicio y preguntan dónde se realizará el ejercicio o cuál será el menú, evidentemente se tiene que evitar ese tipo de personajes porque no sólo no aportan, sino que restan al realizar el ejercicio.

c) Debe existir voluntad de introducir cambios si los mismos se demuestran necesarios. Si no existe esta voluntad, entonces el juego de guerra no tiene sentido, ya que si no se implementan sus recomendaciones, entonces se convierte en un desperdicio de tiempo y dinero. En una ocasión se nos pidió realizar un juego de guerra para demostrarle a la Gerencia que la estrategia seguida por la compañía era la mejor estrategia posible. En ese caso tuvimos que advertirle al promotor del juego de guerra que no podíamos garantizar ese resultado porque el consultor no controla el resultado del juego, ya que el mismo surge de la interacción de los equipos, pero que creíamos que era mejor hacer el juego de guerra y evitar que si la estrategia no era la adecuada la Gerencia no se diese cuenta en la realidad del mercado, sino durante el ejercicio. En ese caso, afortunadamente, luego del juego de guerra la Gerencia se convenció que con algunos cambios menores, la estrategia elegida era la mejor posible.

Principales fortalezas de los juegos de guerra.

La principal virtud del método de los juegos de guerra es su flexibilidad. En efecto, como vimos anteriormente, su formato permite tratar prácticamente cualquier tipo de escenarios y situaciones. Aunque obviamente estamos limitados a situaciones donde hay más de un jugador y, por el trabajo requerido, situaciones que tienen un impacto importante en el desempeño de nuestra organización. Otro beneficio de este método es que exige la consideración de los puntos de vista de varios jugadores simultáneamente, como ocurre en el mundo de los negocios real, por lo que brinda un pantallazo completo de lo que puede suceder en el mercado una vez que, por ejemplo, se lance el producto al mercado y permite, de esa manera, sacar los puntos ciegos que tenga nuestra organización acerca del comportamiento de otros acto-

res como competidores, autoridades regulatorias o clientes.

Principales debilidades de los juegos de guerra.

La principal debilidad de los juegos de guerra radica en el tiempo que insume su correcta ejecución. El juego en sí lleva, como máximo, dos o tres días. Sin embargo, la recopilación de información sobre los diferentes jugadores y la redacción de los guiones es una tarea de dos o tres meses. Este tiempo de preparación, sin embargo, puede disminuirse considerablemente si la empresa realiza un

monitoreo constante de las actividades de la competencia y cuenta con un departamento de inteligencia competitiva. Es por esa inversión en recursos y tiempo que los juegos de guerra se utilizan únicamente para decisiones y situaciones que tienen un impacto significativo en el desempeño de la organización.

Principales conclusiones.

De acuerdo a Sun Tzu (para algunos el mayor estrategia de todos los tiempos) "Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro. Si te conoces a ti mismo pero no

conoces al enemigo, perderás una batalla y ganarás otra. Si no conoces al enemigo ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla".

Los Juegos de Guerra son el vehículo ideal para obtener el conocimiento del que habla Sun Tzu para ganar las batallas, ya que nos obligan a ponernos en los zapatos de los competidores y otros actores como autoridades regulatorias, por ejemplo y que, de esa manera, veamos cuáles son sus fortalezas y debilidades y observemos la realidad desde su punto de vista.

Además, por la comparación con los competidores y por determinar los propios puntos ciegos terminaremos conociéndonos mejor.

Una conclusión común en la realización de los juegos de guerra es que la empresa se da cuenta que aunque tenga competidores formidables, esos competidores tienen debilidades y que esas debilidades pueden explotarse para sacarle una ventaja a la competencia.

Espero que esta breve introducción sirva para que esta útil técnica se haga más conocida y las organizaciones del mundo hispano comiencen a emplearla con la misma frecuencia que sus pares en el mundo anglosajón y que, por lo tanto, disminuyamos la brecha que nos separa de los líderes en esta disciplina a nivel mundial.

#### Bibliografía:

- ALVAREZ, ADRIAN (2010). *Conociendo al Enemigo*. INCAE Business Review.  
MING-JER CHEN, (1996). *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry*. Academy of Management Review.  
PORTER, MICHAEL, (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA, México DF, México.  
SUN TZU, (1997). *El Arte de la Guerra*. Editorial Coyuntura SAC, Buenos Aires, Argentina.

**“Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro”**