

INCREMENTANDO LAS VENTAS A TRAVÉS DE

Los juegos de guerra tienen varios usos en los cuales brindan notables beneficios a las organizaciones. No sólo desde el punto de vista estratégico, como vimos en el número 29 de Octubre de 2009 en *Pharmaceutical Management*, donde sirven para optimizar las estrategias de la empresa, sino también desde el punto de vista táctico, donde pueden ser de gran utilidad para mejorar significativamente la performance de los equipos de ventas.

En esta oportunidad, nos ocuparemos de las utilidades tácticas o sea de aquellas orientadas al entrenamiento de visitantes médicos o Representantes con fines de incrementar las ventas.

Juegos de Guerra



Aspectos básicos

En el caso de un **juego de guerra táctico**, el ejercicio se trata de una simulación de la situación de venta donde se incluye a la propia empresa y a la competencia (los visitantes juegan el rol de la competencia y la empresa por turnos) ante un médico, como si fuese una visita real y utilizan todo el arsenal propio y de la competencia para intentar convencer al médico de recetar su producto (el de la competencia o el propio, dependiendo del rol que estén jugando).

De esa manera los visitantes **no sólo estudian** la información, beneficios/ fortalezas y debilidades de su competidor, sino que **deben transformarse en el competidor** y así entender cómo piensa el visitador de la competencia y desarrollar ellos mismos contra-argumentos para tener mayor éxito con sus productos en el mercado.

Al finalizar el ejercicio, los visitantes adquieren un conocimiento muy profundo de los argumentos, fortalezas, debilidades y obtienen un notable manejo de los estudios clínicos propios y de la competencia, pudiendo rebatir argumentos que no tienen una base sólida y conocer en profundidad lo que en el mercado farmacéutico normalmente se denomina razones para creer en el producto, que no son otra cosa que indicadores acerca de los beneficios del producto.

Los visitantes también logran manejar situaciones comunes como los estudios de las empresas competidoras que a veces comienzan con un número alto de casos y terminan con un número pequeño (lo que hace que sus conclusiones sean dudosas, ya que las personas que no respondieron favorablemente al tratamiento abandonaron la terapia). Estos temas son, normalmente, poco valorados por los visitantes y no son utilizados como se debiera.

continúa →



DURANTE LA PRÁCTICA EL PROCESO ES EL SIGUIENTE:



Figura 1

Ventajas de los Juegos de Guerra Tácticos

Los ejercicios de **Juegos de Guerra**, en general, tienen la ventaja de dirigir el foco de la empresa hacia el ámbito externo, ya que la empresa no sólo se mira a sí misma, sino que tiene una visión más holística del mercado.

Los **Juegos de Guerra Tácticos** permiten, además, obtener dos ventajas principales:

1. Los visitantes entienden mejor las fortalezas y debilidades de sus productos y las de los competidores y saben cómo usar cada argumento dependiendo de las preferencias del médico que tengan enfrente
2. La experiencia es muy motivadora, ya que obliga a los visitantes a competir para ganar y de esa manera se comprenden mejor los argumentos de cada parte y cómo contrarrestarlos.

Puesta en práctica

De manera esquemática un **juego de guerra táctico** se lleva a cabo de la misma manera que uno estratégico, aunque difieren en su ejecución. En el siguiente cuadro se resume qué pasos se realizan antes de la práctica. (*figura 1*)

Diferencias con role playing y manejo de objeciones

Una de las principales preguntas que surgen cuando se presenta esta metodología es en qué difiere del role playing y del manejo de objeciones. Las principales diferencias entre role playing y manejo de objeciones, que son las técnicas más comunes en el entrenamiento de visitantes, y un war game pueden resumirse en el *cuadro 1*.

Conclusiones

El entrenamiento de visitantes a través de técnicas de **juegos de guerra** es altamente efectiva y rentable ya que permite, de una manera divertida

y competitiva, que los visitantes absorban en un lapso muy corto de tiempo (normalmente un día) el abundante material de apoyo que normalmente tienen los medicamentos y además aprendan exitosamente a manejar los contra-argumentos para vencer a la competencia, no sólo en el ejercicio sino también en el mercado.

Entre los beneficios económicos de realizar juegos de guerra una empresa brasileña con la cual realizamos un ejercicio de estas características cuantificó el beneficio en 5 millones de Reales (unos 3 millones de dólares) en el primer año, con lo que alcanzó una TIR de varios miles sólo considerando los beneficios del primer año.

Si bien debemos destacar que los beneficios dependerán del tamaño de mercado que estemos hablando y la posición competitiva que tenga la empresa en ese mercado, puede afirmarse que se trata de un ejercicio que ofrece altas tasas de retorno sobre la inversión.

Adrián Álvarez es Founding Partner de Midas Consulting

(Para contactarse con el autor favor dirigirse a info@pharmaceutical-management.com)

CARACTERÍSTICAS	ROLE PLAYING & MANEJO DE OBJECIONES	WAR GAME
Foco	Interno, nuestro producto	Externo, no sólo nuestro producto, sino la competencia y el médico
Participación del Visitador	Más bien pasiva, se asimila más a una demostración (que tiene un 30% de recordación de acuerdo a National Training Laboratories de USA).	Activa, se asimila al enseñarle a otros, ya que tendrán que exponer sus argumentos ante una audiencia. De acuerdo a National Training Laboratories de USA enseñarle a otros tiene una recordación del 90%.
Cambio de comportamiento	Posibilidades moderadas de cambio de comportamiento porque no hay una experiencia propia. Se trata de aprender en base a lo que diseñaron otros.	Al sacar conclusiones de la propia experiencia los visitantes son más proclives a cambiar el comportamiento.
Incentivos	No existen demasiados incentivos para que los visitantes aprendan.	Al competir en grupos los visitantes tienen un incentivo para ganar y de esa manera aprenden más.

Cuadro 1