

# Juegos de Guerra como método para optimizar la estrategia de la empresa farmacéutica y sus resultados

*Adrian Álvarez*





**A**unque los **Juegos de Guerra** aún no son muy populares en América Latina, sí lo son a nivel mundial, y la industria farmacéutica es uno de los sectores donde más se utilizan. Los **Juegos de Guerra** se usan para testear y mejorar estrategias. De hecho, se puede afirmar que prácticamente no se lanza un producto importante a nivel global sin pasar previamente por un **Juego de Guerra** para ensayar y perfeccionar la estrategia de lanzamiento y los mensajes clave.

Los **Juegos de Guerra** no sólo se utilizan para preparar mejor el lanzamiento de productos, sino que también están indicados para diseñar la mejor respuesta al lanzamiento de un producto competidor o para decidir la mejor manera de reaccionar ante la fusión de dos competidores, elegir

empresas para adquirir o ante la expiración de una patente o una nueva regulación que afecta a la industria.

### ¿QUÉ ES UN 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 (por ejemplo la propia empresa, los competidores clave, Key Opinion Leaders o KOLs), así como su posible impacto en el desempeño de la empresa.

Como una vez publicó el semanario The Economist con relación a los **Juegos de Guerra** y parafraseando a Sun Tzu “**para conocer a tu enemigo, primero debes transformarte en él**”.

### ¿CUÁNDO DEBE 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 o cuando nuestra empresa deba reaccionar ante una estrategia de un competidor que tenga un impacto importante en el desempeño de la organización.

### ¿CÓMO SE DESARROLLA UN JUEGO DE GUERRA EN LA PRÁCTICA?

Todo **Juego de Guerra** comienza con la determinación de los objetivos que se quieren alcanzar, ya que éstos son los que definirán el diseño del juego y los equipos que participarán.

Una vez definidos objetivos y actores, se deberán confeccionar los playbooks o guiones. Los playbooks son el material que recopila la información de cada uno de los actores, y servirá de base a los participantes para jugar el rol que se les ha asignado.

Cuando los playbooks ya se han escrito, los mismos se envían a los participantes para que los lean, analicen y asimilen antes de realizar el **Juego de Guerra** en la práctica.

El **Juego de Guerra** en la práctica comienza cuando se plantea una nueva situación de negocios, por ejemplo, el lanzamiento de un producto y su plan de negocios.



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.

Una vez que los equipos han trabajado por separado, presentan los resultados de trabajo en una asamblea plenaria, donde los demás equipos desafían la presentación de cada actor como ocurriría realmente en el mercado.

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

De manera esquemática un **Juego de Guerra** se lleva a cabo de la siguiente forma antes de la práctica: (*figura 1*)

### ¿QUÉ VARIANTES TIENE EL MÉTODO?

Los **Juego de Guerra** pueden tener muchas variantes dependiendo de la situación y los objetivos que se planteen.

En más de una ocasión, por ejemplo, trabajamos simulando la fusión de dos competidores, primero simulando cómo iban a comportarse los competidores antes de la fusión definitiva y como segunda etapa, luego de la fusión.

Cuando una patente está por expirar, o a veces hasta en el lanzamiento del producto, normalmente se intenta predecir cuáles son los competidores que más probablemente copien el producto, de qué manera competirán, qué argumentos de venta utilizarán y qué tan pronto lograrán salir al mercado con la copia.

En otras ocasiones la empresa quiere obtener no sólo una idea de cómo pueden reaccionar sus competidores a nivel estratégico, sino también a nivel táctico.

En definitiva, las posibilidades de situaciones a analizar son casi infinitas y sólo dependen de la creatividad de las personas que quieren implementarlo.

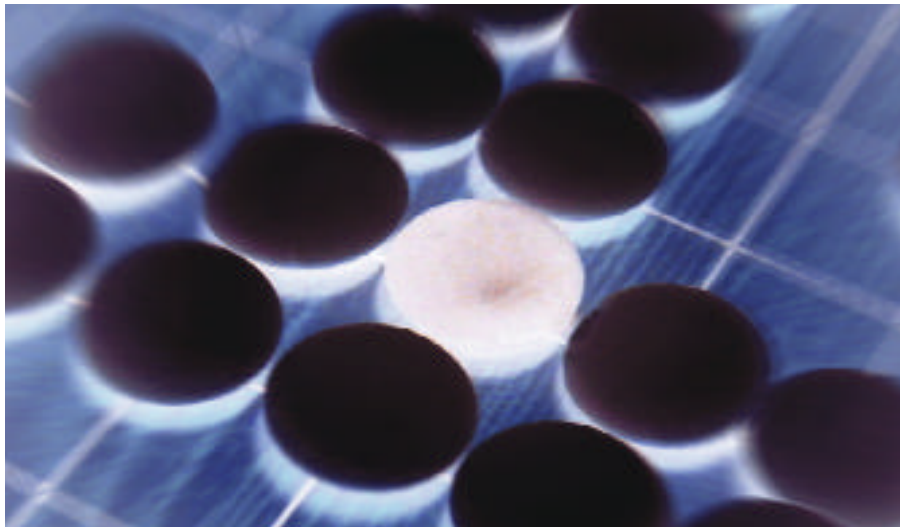
### ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN?

Hay tres factores clave del éxito en la implementación de **Juego 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 como Midas Consulting,



figura 1



al menos en las dos o tres primeras veces que se realice.

**b)** Los participantes deben estar motivados para participar en el ejercicio. El consultor aportará metodología, guías de trabajo y motivación, pero si los participantes perciben al ejercicio como algo que deben completar para tener contenta a la gerencia, entonces el ejercicio carecerá de valor.

**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.

#### ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES VIRTUDES DE LOS JUEGOS DE GUERRA?

La principal virtud del método de los **Juego de Guerra** es su flexibilidad. En efecto, como vimos anteriormente, su formato permite tratar

prácticamente cualquier tipo de escenarios.

Además, este método 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.

#### ¿CUÁLES SON LOS DEFECTOS DE JUEGOS DE GUERRA?

El principal defecto 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 playbooks 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.

#### CONCLUSIÓN:

De acuerdo a Sun Tzu (para algunos el mayor estratega de todos los tiempos) “si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en 100 batallas; si no conoces a los enemigos pero te conoces a ti mismo, ganarás una y perderás una; si no conoces a los enemigos y no te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas”.

Los Juegos de Guerra son el vehículo ideal para obtener el conocimiento del que habla Sun Tzu para ganar las batallas, ya que los Juegos de Guerra obligan a que en la empresa nos pongamos en los zapatos de los competidores y de esa manera veamos cuáles son sus fortalezas y debilidades en la realidad. Además, por la comparación con los competidores y por determinar los 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.

*Adrián Alvarez es Founding Partner de Midas Consulting*  
*adrian\_alvarez@midasconsulting.com.ar*