/ METODOLOGÍA

War Gaming

Business war gaming; simulación competitiva

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Tradición militar; sin autoría única en su aplicación empresarial

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Simula en varias rondas cómo reaccionarían los competidores y otros actores ante un movimiento, para poner a prueba una decisión antes de tomarla.

PREGUNTA DIRECTIVA

Si hacemos este movimiento, ¿qué harán nuestros competidores, cómo quedaríamos después de dos o tres rondas y qué decisión resiste mejor esa interacción?

01 Problema que resuelve

Muchas decisiones competitivas se planifican como si el mercado fuera estático. Se decide un precio, un lanzamiento o una inversión sin pensar en serio qué harán los competidores cuando lo vean.

El war gaming pone a prueba esa decisión antes de tomarla. Varios equipos representan a la empresa y a sus competidores y juegan varias rondas de movimientos y respuestas. Así aparece algo que los análisis estáticos no recogen: la respuesta del otro.

Señales de que puede hacer falta:

- planes de precio o de lanzamiento que no contemplan la reacción del rival;
- sorpresa ante respuestas que, vistas después, eran previsibles;
- consenso interno excesivo: nadie defiende la posición del competidor;
- supuestos compartidos que nadie ha puesto a prueba;
- decisiones de inversión que dependen de que el resto del mercado no haga nada.

WAR GAMING

Cómo ensayar una decisión antes de tomarla: unos equipos hacen de competidores y se juega qué haría cada uno

EL MERCADO NO SE QUEDA QUIETO | Muchos planes dan por hecho que la competencia no hará nada cuando nos vea mover ficha.

1 · CÓMO SE JUEGA

Equipos: Nuestra empresa · Competidor A · Competidor B · Cliente o canal, si hace falta · Árbitro

Ronda 1 · Movemos ficha
Proponemos la decisión. Por ejemplo, bajar el precio un 7 % en un segmento.

→

Ronda 2 · Responden los demás
Cada equipo rival decide qué haría, con lo que sabemos de ese competidor.

→

Ronda 3 · Respondemos
Ajustamos nuestra decisión. El árbitro juzga si cada movimiento es creíble.

Después, la sesión de conclusiones. Es la parte más valiosa:
qué nos sorprendió, qué supuestos no aguantaron y qué cambia en la decisión.

2 · ANTES DE JUGAR

1. **Una decisión concreta**
   que todavía no esté tomada.
2. **Un buen análisis de cada competidor**
   qué quiere, qué puede hacer y qué cree.
3. **Reglas claras**
   qué se puede hacer y qué sabe cada equipo.
4. **Directivos con experiencia**
   también en los equipos rivales.

Sin información real de los competidores, es teatro: cada equipo improvisa.

3 · QUÉ SALE DEL EJERCICIO

Respuestas probables
Qué haría cada competidor y cuándo.

Supuestos que caen
Lo que dábamos por hecho y no era así.

Una decisión revisada
Se mantiene, se cambia o se prepara un plan B.

Señales de alerta
Qué vigilar para ver venir la respuesta.

4 · CUÁNDO MERECE LA PENA

1. Pocos competidores pesan de verdad en el resultado.
2. Hay incertidumbre, pero se ven unos pocos desenlaces posibles.
3. La decisión es importante y justifica el tiempo de los directivos.

Dos tipos: táctico, para probar pocas opciones (subir o no el precio un 5 %), y estratégico, para preguntas más amplias (McKinsey, 2011).

NO SE JUEGA PARA GANAR, SE JUEGA PARA APRENDER | Lo valioso es descubrir lo que no habíamos previsto.

emilio llopis

Fuente: Gilad (Business War Games, 2008); Oriesek y Schwarz (Business Wargaming, 2008); Horn («Playing war games to win», McKinsey Quarterly, 2011).
Síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Gilad, Business War Games (2008); Oriesek y Schwarz, Business Wargaming (2008); y Horn, «Playing war games to win», McKinsey Quarterly (2011). Ejemplo del 7 %: el de la ficha. Composición original, sin reproducir ningún gráfico publicado; textos: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

Cuando la decisión es relevante, su resultado depende de la reacción de pocos competidores identificables y hay información suficiente para representarlos con rigor. Por ejemplo:

- ✓ Antes de un movimiento de precio relevante o de una guerra de precios previsible.
- ✓ Lanzamiento de producto o entrada en un segmento ocupado.
- ✓ Entrada de un competidor nuevo o de capital financiero en el sector.
- ✓ Negociación con un cliente tractor que tiene alternativas.
- ✓ Preparación de una operación corporativa cuyo efecto competitivo importa.

/ EJEMPLO

Un fabricante de adhesivos industriales quiere bajar un 7 % el precio en su segmento principal para ganar cuota. En el war game, el equipo que hace del principal competidor responde igualando el precio y ofreciendo además plazos de pago más largos a los clientes grandes. La empresa ve que la bajada solo serviría para reducir el margen de todo el sector y decide competir con servicio en lugar de con precio.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el mercado está muy atomizado** y ningún rival concreto condiciona el resultado.
- × **Si no hay análisis previo de competidores.** Primero hay que hacer ese trabajo: **Competitor Analysis**.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En empresas medianas es un formato menos frecuente, pero funciona muy bien en una versión ligera: tres equipos y dos rondas.

/ NOTA

Horn (2022), que trabajó en más de cien war games en McKinsey, propone también una versión muy ligera: dedicar unos 30 minutos de una reunión de planificación a pensar cómo reaccionarían los competidores, los clientes o el regulador. Sirve para corregir planes demasiado optimistas o demasiado pesimistas.

/ EJEMPLO

Una cadena regional de supermercados se plantea abrir los domingos. En el war game, los equipos que hacen de las dos cadenas rivales responden abriendo también y lanzando ofertas solo para ese día. El ejercicio muestra que el aumento de ventas duraría pocas semanas, mientras que el coste de personal sería permanente. La cadena decide probarlo solo en las tiendas de zonas turísticas.

- × **Si la decisión ya está tomada** y solo se busca legitimarla.
- × **Si la organización no puede dedicar tiempo de sus directivos senior al ejercicio,** o la decisión no justifica el esfuerzo. Para cuestionar supuestos hay una alternativa mucho más barata: **Pre-mortem**.

02 Entender

Qué es

Un war game empresarial es un **ejercicio estructurado en el que varios equipos asumen el papel de los competidores** (y, cuando procede, de clientes, canal o regulador). Simulan durante varias rondas cómo reaccionarían ante los movimientos de la empresa, y cómo respondería la empresa a los suyos.

Su propósito es **poner a prueba una decisión antes de tomarla**, incorporando lo que un análisis estático no captura: la respuesta del otro.

Tiene tres usos concretos:

- anticipar movimientos competitivos y su secuencia;
- cuestionar supuestos propios, sobre todo el de que el rival no reaccionará;
- ensayar respuestas y preparar decisiones contingentes, es decir, decisiones que se activan solo si ocurre algo concreto.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la ficha. Arriba a la izquierda (1), cómo se juega: los equipos que representan a nuestra empresa, a los competidores y, si hace falta, al cliente o al canal, con un árbitro; tres rondas de movimiento, respuesta y contrarrespuesta; y, al final, la sesión de conclusiones. A la derecha (2), lo que hace falta antes de jugar. Abajo a la izquierda (3), lo que sale del ejercicio. A la derecha (4), cuándo merece la pena y los dos tipos de juego.

> / **NOTA** · BM
> La composición y los textos del visual son una síntesis propia. Las rondas, los equipos, la preparación y los resultados describen el método general (Gilad, 2008; Oriesek y Schwarz, 2008); cuándo merece la pena y los dos tipos de juego son de Horn (McKinsey, 2011).

Los elementos del ejercicio

1 Pregunta y decisión a probar

Tiene que ser concreta: «si bajamos el precio un 7 % en el segmento X», «si abrimos filial en Y».

2 Actores representados

Nuestra empresa y dos o tres competidores relevantes. Según el caso, también el canal, un cliente grande o el regulador.

3 Material de partida

Perfiles de cada competidor, con sus objetivos, capacidades y supuestos (**Competitor Analysis**); datos de mercado; y las reglas económicas básicas del sector.

4 Reglas del juego

Qué movimientos se admiten, qué información tiene cada equipo, cuántas rondas se juegan y qué se decide en cada una.

5 Rondas

Habitualmente dos o tres: movimiento inicial, respuesta y contrarrespuesta.

> / **CONSEJO** · BM
> Es una orientación práctica: con una ronda no se ve la dinámica y con más de tres el ejercicio se agota.

6 Arbitraje

Un facilitador o un pequeño panel juzga si los movimientos son creíbles y qué consecuencias tienen.

7 Debriefing

La sesión de conclusiones después del juego. Es la parte más valiosa: qué aprendimos, qué supuestos cayeron y qué decisiones cambian.

Qué produce

- **Mapa de respuestas probables** ante nuestro movimiento, con sus plazos.
- **Supuestos refutados:** creencias propias que no resistieron el ejercicio.
- **Decisiones revisadas:** movimientos que se descartan, se modifican o se acompañan de medidas preventivas.
- **Señales de alerta:** qué indicaría que un competidor está preparando una respuesta.

Condiciones para que funcione

- **Información previa real sobre los competidores.** Sin ella, no se convoca.
- **Equipos que defiendan en serio el papel asignado,** con directivos senior también en los equipos rivales.
- **Facilitación firme:** la tendencia natural es que gane el equipo propio.
- **Compromiso de llevar las conclusiones a la decisión.** Si no, se queda en un taller de motivación.

/ IDEA CLAVE · BM

Un war game sin análisis previo es teatro: los equipos se limitan a improvisar lo que creen que haría el rival. El valor está en que cada equipo defienda posiciones apoyadas en información real sobre los objetivos, las capacidades y los supuestos del competidor que representa.

Cuatro preguntas antes de organizarlo

La consultora McKinsey (Horn, 2011), a partir de más de cien war games en decenas de empresas, propone hacerse cuatro preguntas antes de organizar uno:

1. **¿Es la herramienta adecuada?** Funciona mejor con una incertidumbre moderada, cuando se ven unos pocos desenlaces posibles, hay competencia real entre pocos actores y se puede representar bien a cada uno. Si la incertidumbre es muy alta, es mejor trabajar con escenarios. Y no conviene usarlo para generar ideas: para eso es mejor un taller aparte.
2. **¿Qué tipo de juego?** Uno táctico prueba pocas opciones concretas frente a las respuestas más probables; por ejemplo, subir o no el precio un 5 %. Uno estratégico trabaja preguntas más amplias y da orientaciones, no un guion paso a paso.
3. **¿Quién lo diseña y quién juega?** En los tácticos, directivos que conocen bien la ejecución; en los estratégicos, más variedad de perfiles. Conviene que jueguen quienes tendrán que aplicar la decisión, y poner a algunos en papeles que no conocen, como el del cliente.
4. **¿Cada cuánto se juega?** Lo normal es una vez. Se repite si entra gente nueva o si cambian los competidores o el mercado. Los juegos tácticos, como los de negociación de precios, pueden repetirse cada tres o cuatro meses.

Qué no es

- **No es planificación por escenarios. Scenario Planning** trabaja contextos futuros del entorno. El war gaming trabaja la interacción entre actores dentro de un contexto dado.
- **No es un análisis de competidores. Competitor Analysis** describe el perfil y la intención de cada rival. El war gaming pone esos perfiles en movimiento y en interacción.
- **No es un simulacro de crisis.** Un simulacro de crisis ensaya la respuesta de la organización ante un incidente. El war gaming es competitivo y estratégico, no operativo.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para preparar y realizar un war game. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; no procede de un autor original, porque el método no tiene autoría única.

1 **Definir la decisión a probar y el horizonte**
Acordar también, desde el principio, qué se hará con las conclusiones. Si no, el ejercicio se vive como una dinámica de equipo.

2 **Preparar el material**
Perfiles de competidores, economía del sector, datos de precios y cuotas. Esta fase se lleva la mayor parte del esfuerzo.

3 **Diseñar el juego**
Actores, reglas, rondas, información disponible para cada equipo y criterios de arbitraje (ver «Ficha de diseño del ejercicio» en el kit).

4 **Formar los equipos**
Perfiles senior en los equipos de competidores, mezclando funciones. Ayuda incluir a alguien que haya trabajado en ese competidor o que conozca bien el sector.

5 **Jugar las rondas**
Documentar cada movimiento y su justificación (ver «Hoja de movimiento» en el kit).

6 **Arbitrar las consecuencias con criterios económicos**
No por votación.

7 **Hacer un debriefing estructurado**
Supuestos caídos, respuestas probables e implicaciones (ver «Guion de debriefing» en el kit).

8 **Cerrar con decisiones**
Qué se mantiene, qué cambia, qué se prepara y qué se vigila.

Kit práctico

Ficha de diseño del ejercicio

CAMPO	CONTENIDO
01 Decisión que se pone a prueba	
02 Horizonte	
03 Actores representados y por qué	
04 Información disponible por equipo	
05 Número de rondas y qué se decide en cada una	
06 Criterios de arbitraje	
07 Participantes y asignación	
08 Resultados esperados del ejercicio	

Hoja de movimiento (por equipo y ronda)

CAMPO	CONTENIDO
01 **Movimiento propuesto**	
02 **Objetivo que persigue este actor con él**	
03 **Recursos que exige y de dónde salen**	
04 **Riesgos que asume**	
05 **Reacción que espera de los demás**	

Guion de debriefing

- ¿Qué movimiento nos sorprendió y por qué no lo habíamos previsto?
- ¿Qué supuesto propio no resistió?
- ¿Qué competidor tiene más margen de respuesta del que creíamos?
- ¿Nuestra decisión inicial sigue siendo buena tras tres rondas?
- ¿Qué haríamos distinto y qué prepararíamos por si acaso?
- ¿Qué señales vigilaremos y quién lo hará?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Improvisar sin información	Exigir perfiles de competidor previos.
Que gane siempre el equipo propio	Arbitraje independiente y equipos rivales con perfiles senior.
Convertirlo en una dinámica de equipo	Fijar la decisión a probar y el compromiso de usar las conclusiones.
Demasiados actores o rondas	Pocos actores relevantes; dos o tres rondas.
Confundirlo con escenarios	Los escenarios trabajan el contexto; el war gaming, la interacción.
Terminar sin decisiones	Debriefing con conclusiones y responsables.

Limitaciones

- **Es caro en tiempo directivo.**
- **Sus resultados dependen** de la calidad de la información previa y del realismo de los participantes.
- **No predice:** reduce sorpresas y mejora la preparación.
- **Su eficacia no está documentada con evidencia empírica sólida.** Conviene presentarlo como un método para preparar decisiones, no como una herramienta de resultados demostrados.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

War Gaming se usa en la fase de decisión, cuando hay sobre la mesa una decisión competitiva concreta cuyo resultado depende de cómo reaccionen unos pocos rivales. Sirve para probar esa decisión contra sus respuestas antes de comprometerse. No sustituye el análisis del sector ni el de los competidores: se apoya en ellos.

La lógica del orden es esta: primero se entiende el margen de maniobra que da la estructura del sector a cada actor; después se construye el perfil de cada rival; y, con ese material, se ponen los perfiles en movimiento en el juego.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de un autor original.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces.
La rivalidad estructural explica el margen de maniobra de cada actor.

2 Competitor Analysis.
Aporta el material imprescindible: objetivos, capacidades y supuestos de cada rival.

3 War Gaming.
Pone esos perfiles en interacción y prueba la decisión contra sus respuestas.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Scenario Planning** → si el contexto en el que se juega es incierto: los escenarios definen ese contexto y se puede jugar un war game por escenario.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si el movimiento que se quiere ensayar es un cambio de precio o de posición de precio.
- **Decision Analysis** → si, además de la reacción de los competidores, hay otras incertidumbres que conviene ordenar y valorar.

05 Profundizar

Origen y evolución

El war gaming **no tiene un autor único**.

- Procede de los juegos de guerra militares, en particular del *Kriegsspiel*, en el siglo XIX.
- El *Kriegsspiel* nació en Prusia en la familia Von Reisswitz: el padre presentó un primer prototipo al rey en 1812, y el hijo, Georg von Reisswitz, presentó en 1824 la versión que el ejército adoptó para formar a sus oficiales. Su aportación más duradera fue la figura del árbitro, que juzga las consecuencias de cada movimiento.
- En el uso empresarial conviven enfoques distintos: unos se apoyan en modelos matemáticos y en la teoría de juegos; otros, como el de Gilad (2008), en el análisis de los competidores y el juego de papeles, sin necesidad de ordenadores.
- Su aplicación empresarial la desarrollaron **consultoras y autores del campo de la inteligencia competitiva** y se extendió a partir de los años noventa.
- Este origen **no está verificado**.

Su ámbito es universal, aunque es más frecuente en sectores concentrados y en decisiones de alto impacto.

Libros de referencia

- Gilad, B. (2008). *Business War Games: How Large, Small, and New Companies Can Vastly Improve Their Strategies and Outmaneuver the Competition*. Career Press. Referencia práctica del uso empresarial del método desde el campo de la inteligencia competitiva.
- Oriesek, D. F. y Schwarz, J. O. (2008). *Business Wargaming: Securing Corporate Value*. Gower. Descripción del formato y de su uso en decisiones estratégicas.

*Ambas son obras prácticas de referencia y **ninguna constituye la formulación canónica del método**. No se atribuye a ninguno de estos autores la autoría del business war gaming, cuya aplicación empresarial es de origen difuso.*

Lecturas recomendadas

- Horn, J. (2011). *Playing war games to win*. McKinsey Quarterly, marzo de 2011. Cuatro preguntas para diseñar un war game útil, con ejemplos de más de cien juegos. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Playing%20war%20games%20to%20win/Playing%20war%20games%20to%20win.pdf
- Savat, S. (2022). *To gain competitive edge in 2023 and beyond, companies should try wargaming*. Washington University in St. Louis, 8 de diciembre de 2022. Entrevista a John Horn con la versión ligera de 30 minutos. https://source.washu.edu/2022/12/washu-expert-to-gain-competitive-edge-in-2023-and-beyond-companies-should-try-wargaming/

El origen del Kriegsspiel y los enfoques del war gaming empresarial proceden de fuentes secundarias.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Tradición militar (Kriegsspiel); aplicación empresarial desarrollada por consultoras y por varios autores del campo de la inteligencia competitiva; sin autoría única (Origen militar en el siglo XIX; aplicación empresarial extendida desde los años noventa) — origen no verificado.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.