COMPAS Empresarial

VOLUMEN 8 • NÚMERO 23 • 3er CUATRIMESTRE, 2017 • ISSN 2075 - 8952

Artículo Científico

https://doi.org/10.52428/20758960.v8i23.820

Simulación Juego de Negocios: Gestión de Recursos Humanos

Business Game simulation: Human Resources Management

Jerryl Martina Condarco Ávila 1

RESUMEN

La simulación de negocios tuvo como objetivo enfrentar problemas estratégicos y operativos en la industria del calzado deportivo para desarrollar y experimentar la capacidad de gestión de la empresa. Para obtener resultados, se tomaron decisiones que incluyeron en las estrategias de la compañía la creación del equipo de trabajo ejecutivo, toma de decisiones y evaluación de la gestión.

Siete empresas comenzaron la competencia en el simulador desde el año 11 hasta el 18, todas idénticas en características y estado financiero al comienzo del juego. El principal reto a enfrentar fue sobresalir entre todas.

Los accionistas exigieron ciertas condiciones a cumplir, que se constituyeron en el punto de referencia comparativo para conocer las posiciones alcanzadas por las empresas al final de cada año y completar los 8 años planificados.

La presente investigación analiza la empresa Enjoy y el equipo de gestión en torno a cuatro áreas: Marketing y Ventas, Producción y Logística, Finanzas y Recursos Humanos. Su enfoque principal se centra en cómo la mejora de la gestión de recursos humanos puede tener un impacto positivo en los ingresos de la compañía. Para lograr esto, se analizaron las estrategias y políticas enfocadas en elevar la motivación de los trabajadores y observar si este efecto tuvo un impacto positivo sobre la productividad y reducción de costos.

Los resultados muestran que Enjoy realizó una eficiente toma de decisiones en recursos humanos, alcanzando sinergias únicas, las cuales permitieron a Enjoy colocarse como la "MEJOR EMPRESA DE LA INDUSTRIA" durante 7 de 8 años de competencia y posicionarse en el top 100 mundial.

Palabras Clave: Juego de negocios. Simulación de negocios. Estrategia comercial. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The Business Simulation Game severed to address strategic and operational problems in the sports footwear industry to develop and experience management capacity of the company. To obtain results, the companies took decisions, which included the company's strategy, creation ofthe executive work team, decision making and management evaluation.

7 companies participated in this simulator, starting competition from year 11 to year 18, all the companies were identical in characteristics and financial state at the start of the game, excelling different challenges to overcome.

Shareholders demanded certain conditions to be fulfilled, which became the comparative benchmark to know the positions reached by the companies at the end of each year and to complete the planned eight years.

1. Licenciada en Comunicación Social y Periodismo. Candidata a la Maestría en Administración de Empresas. Universidad Privada del Valle, jerrylcondarco@gmail.com

Fecha de recepción: 05/12/2017

This manuscript analyses the company Enjoy and the managementteam around 4 areas: Marketing&Sales, Production & Logistics, Finance and Human Resources. Its focus on howthe improvementof Human Resources management can impact positively on the company's revenue. To achieve this, we analyzed the strategies and policies focused on improving motivation for the internal client and to observe if this effect hada positive impact over productivity, and to reduce costs.

Resultsshow that Enjoy did an efficient decision-makingon human resources, achieving unique synergies, which allowed Enjoy being tagged as the "BEST INDUSTRY COMPANY" during 7 of the 8 years of competition, which lead Enjoy become one of the 100 top positions worldwide.

Keywords: Business game. Business simulation. Commercial Strategy. Human Resources.

INTRODUCCIÓN

La simulación de negocios ocurre en un territorio de 4 continentes: Europa-África, Asia-Pacifico, Latinoamérica y Norteamérica. Las zapatillas deportivas llegan al consumidor final a través de los canales de distribución, constituidos por distribuidores detallistas como son las grandes cadenas de tiendas e internet.

Existen 7 empresas competidoras en la industria del calzado, todas parten al año 10 exactamente en las mismas condiciones. Enjoy tiene el reto de afrontar una apretada carrera por el liderazgo en el mercado mundial.

En el año 10, al recibir la empresa de manos de los accionistas, la compañía vendía más de 5 millones de pares de calzados anuales. Sus ingresos estaban en 238 millones de dólares y las ganancias netas eran de 25 millones, lo que equivale a 2,5 dólares por acción ordinaria. La situación financiera de la empresa es buena, la empresa se desenvuelve bien y sus productos son apreciados (Thompson y Stappenbeck, 2009).

La Gerencia de Recursos Humanos tiene claro que la meta empresarial es lograr que la empresa Enjoy se mantenga entre las filas de los líderes industriales y fomente las ganancias año tras año entre otros objetivos empresariales. En este sentido, su perspectiva funcional -y siguiendo la estrategia general de mejor costo elegida por Enjoy- se centra en ofrecer a sus clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes, con un costo menor que sus rivales. Esta estrategia es un híbrido que mezcla elementos de diferenciación y de bajos costos.

Centra su mirada crítica en la poca o mínima atención que se prestó hasta el año diez a recursos humanos en varios aspectos; de mantenerse esta situación, al transcurrir las gestiones, podría tener un efecto desfavorable para la empresa en cuanto a baja productividad, poco compromiso del personal, tasas elevadas de pares rechazados, elevada capacidad ociosa de planta, productos de baja calidad, pérdida de imagen y podría -consecuentemente- disminuir la oferta de variedad de modelos.

Para evitar estos aspectos, la Gerencia de Recursos Humanos -desde su perspectiva funcional- plantea estrategias y políticas a ser utilizadas como guías en la toma de decisiones en cuanto a variables como el entrenamiento en prácticas éticas, la diversidad en el trabajo, los modelos manufacturados (ya que el área se compromete a cumplir con las exigencias de entrenamiento), calidad del producto (se relaciona con la motivación y el incentivo al personal que se logra a través del compromiso con la calidad), la inversión en TQM (relacionado con la mejora de procesos y el desarrollo de sus trabajadores y disminuir los pares rechazados), pago de incentivos al personal y mejores prácticas (referidas a mejorar la competitividad de la empresa). Todo esto se traduce en incentivos económicos y no económicos que buscarían elevar la motivación del trabajador y que tendrían una incidencia directa en la mejora de la productividad por trabajador, así como la producción de zapatillas de mejor calidad, evitando el incremento de pares rechazados, aprovechando al máximo la capacidad productiva de las plantas, lo cual permitiría la elevación de la oferta de calzados en un mercado que tiene la ventaja de no saturarse, ofreciendo -por lo tanto- la oportunidad de mejorar a los trabajadores sus ingresos por más pares producidos de mejor calidad (Thompson y Stappenbeck, 2009).

El resultado fue exitoso: la empresa Enjoya partir del año 11 se posiciona como líder del mercado y ninguna empresa pudo arrebatarle el primer lugar hasta la finalización del juego.

La Gerencia en los 8 años de juego viabilizó la inversión en actualizaciones que permitan elevar la calidad de los procesos productivos y de las zapatillas. También estas inversiones permitieron disminuir la cantidad de pares rechazados.

Se planteó la actualización de las instalaciones, creando condiciones necesarias para el rendimiento eficiente de los trabajadores y mejorando la productividad laboral.

Las capacitaciones constantes a los trabajadores permitieron una mayor variedad de modelos. Los resultados se han podido demostrar en la elevación de la producción neta con promedios por encima de lo esperado.

Las inversiones en programas de calidad total (TQM 6 sigma) permitieron que los trabajadores desarrollen habilidades para la mejora de los procesos productivos.

La decisión de ampliar la capacidad productiva con la instalación de una planta en Latinoamérica generó una mayor productividad y posibilidades de aplicar movilidad de personal, así como la aplicación de otras políticas de diversidad laboral, que son altos motivadores no monetarios para los empleados, estos aspectos permitieron mejorar la imagen de responsabilidad social empresarial. En las plantas de Norteamérica y Asia - Pacifico se incentivó a producir al 100 % de su capacidad, incluso utilizando horas extras, lo cual representa un incentivo a los trabajadores, dado que con esas posibilidades de ampliación de la producción tienen la opción de elevar su productividad individual y mejorar sus ingresos (Thompson y Stappenbeck, 2009).

Otro aspecto fue la inversión en entrenamiento en prácticas éticas que colaboraron con la mejora del compromiso de los trabajadores con la empresa, evitando los costos elevados en supervisión (Thompson y Stappenbeck, 2009).

Corroborando la participación acertada de la Gerencia de Recursos Humanos en el juego de negocios en la empresa Enjoy, cumpliendo con las exigencias de los accionistas y la realidad empresarial que ofrece el simulador, se demuestra la capacidad gerencial de los participantes en el manejo eficiente de los recursos y herramientas de planificación estratégica y otras para lograr la mayor eficiencia posible (Chiavenato, 2009).

Enjoy fue líder del mercado en 7 de 8 gestiones y además ganó un lugar en los mejores puestos del BSG a nivel mundial, siendo éste un aspecto muy importante a destacar para el grupo, la Universidad Privada del Valle y Bolivia.

MATERIALES Y MÉTODOS

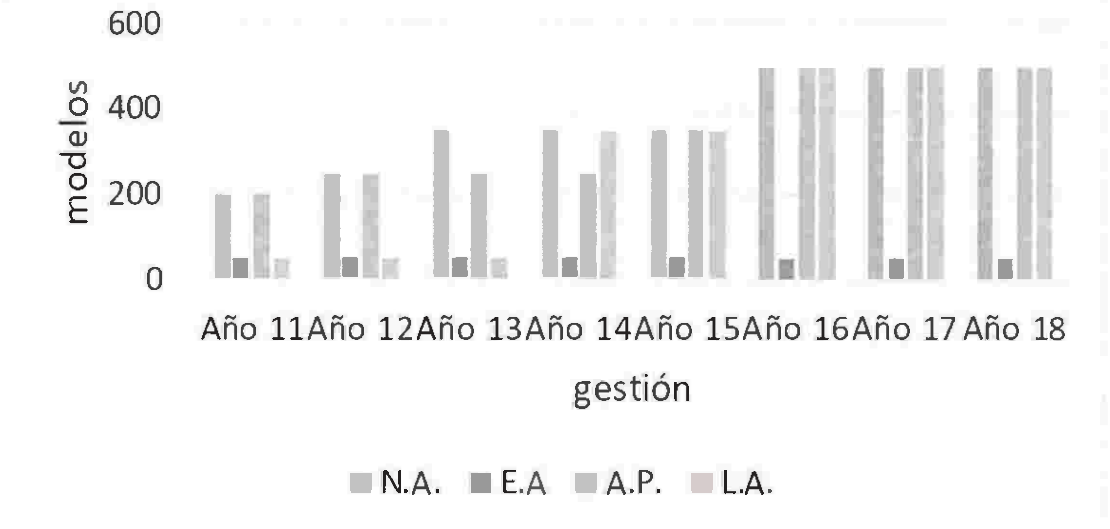
El software del simulador se constituye en uno de los instrumentos de recolección de información utilizado, pues arroja tablas de frecuencia, gráficos de barras, promedios y porcentajes, etc., mismos que sirven para el análisis y seguimiento de la participación de la empresa en el juego.

Se realizaron descripciones de comportamientos de mercados y análisis de la planificación estratégica, se utilizaron datos numéricos, estadísticos y porcentuales, mismos que sirvieron de base en el análisis de situaciones pasadas y actuales en cuanto a la participación de la empresa Enjoy (Vara, 2015).

RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados más importantes obtenidos en los 8 años de administración de Enjoy, para mostrar el comportamiento del mercado tras la aplicación de las políticas y estrategias establecidas por la Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con las otras gerencias.

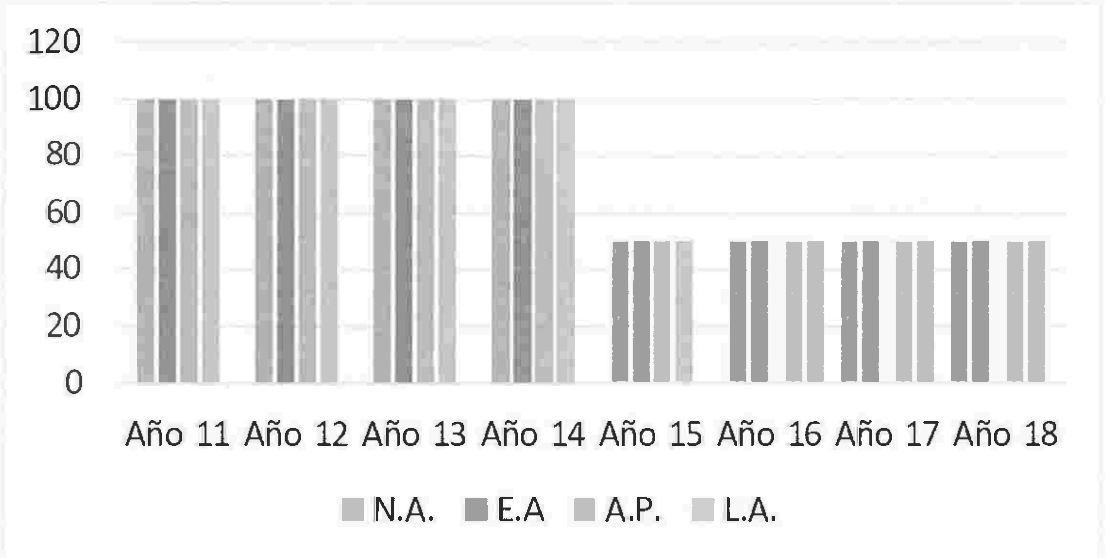
Gráfico N° 1 Modelos manufacturados, marca propia



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

Tuvo lugar un incremento gradual de 200 modelos a 500 modelos producidos del año 11 al 18 en marca propia. A mayor cantidad de modelos, mayor aceptación y venta de pares de zapatillas deportivas.

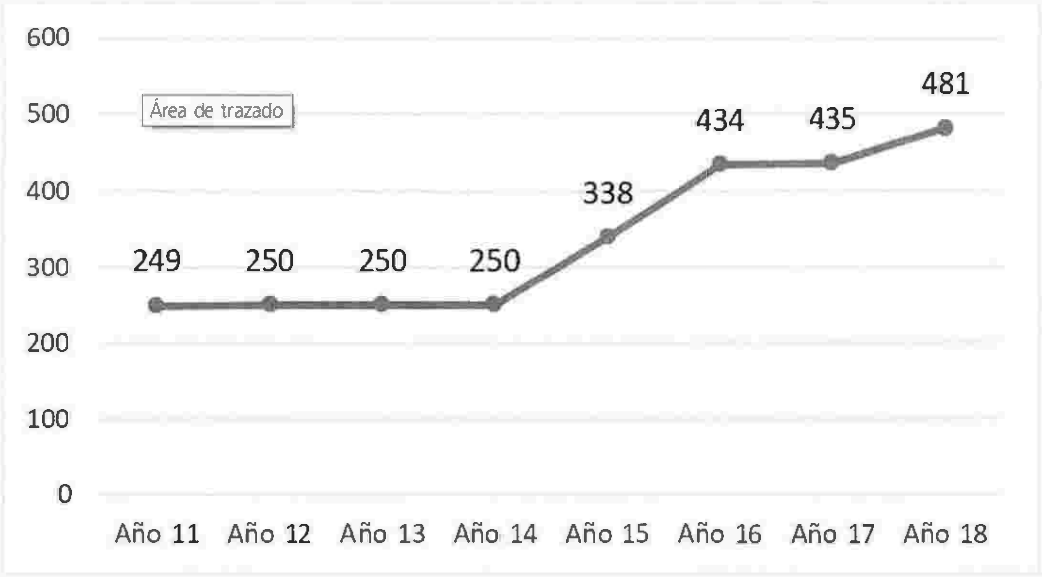
Gráfico N° 2 Modelos manufacturados, etiqueta privada



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

Sucedió una disminución de cantidad de modelos de etiqueta privada, porque la utilidad es menor en comparación con los de marca propia o los comercializados por internet y se aprovechó al máximo la capacidad de producción de la planta.

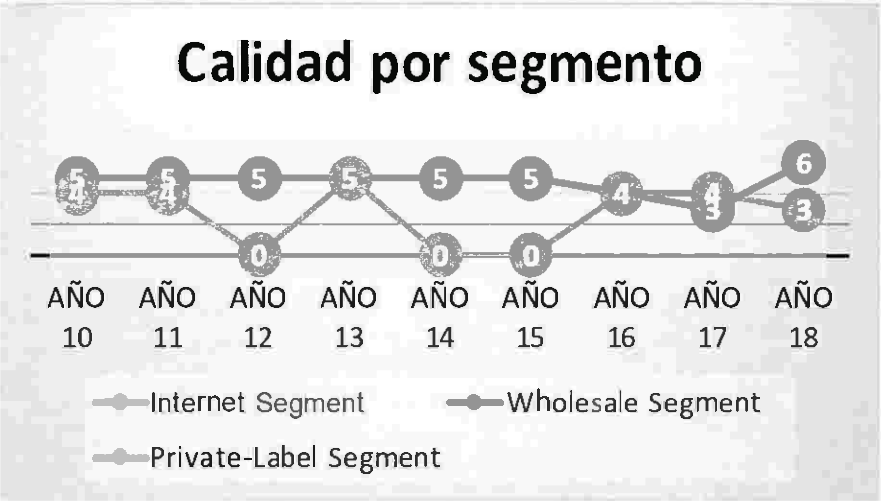
Gráfico N° 3 Cantidad de Modelos manufacturados vendidos por internet



Fuente: Elaboración propia, maya 2017

Enjoy siempre tuvo la capacidad de producción exigida por los accionistas (250 modelos), incluso superó las expectativas alcanzando 481 modelos el año 18.

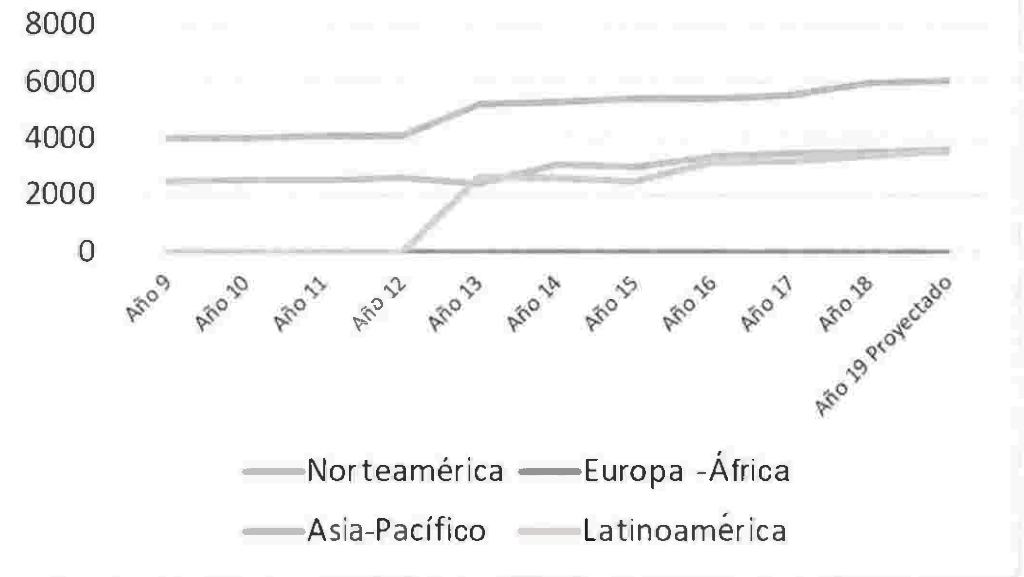
Gráfico N° 4 Calidad por segmento



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

Tanto en marca propia como en ventas por internet, la calidad se mantiene en 5 estrellas, es decir, en el punto medio; únicamente hubieron variaciones de la estrategia los 2 últimos años para enfrentar el comportamiento de la competencia.

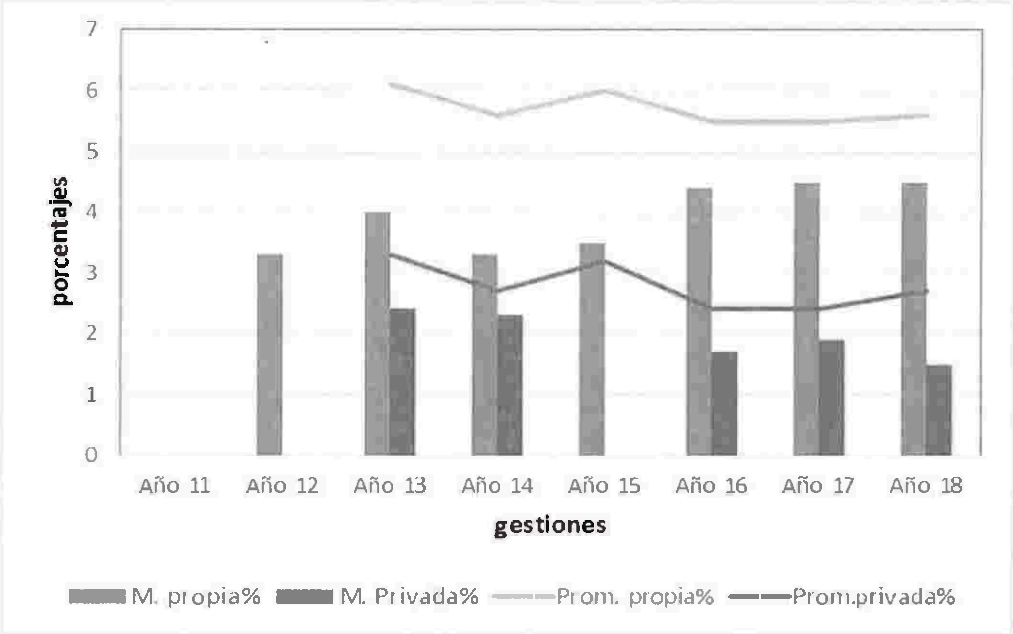
Gráfico N° 5 Pares producidos por trabajador y por planta



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

Enjoy tuvo una planta de producción y el incremento de pares fue en ascenso año tras año en 3 de los 4 territorios.

Gráfico N° 6 Tasa de rechazo



Fuente: Elaboración propia, mayo 2017

Enjoy tuvo una tasa de rechazo incluso menor a la exigida por los accionistas, tanto en marca privada, como en propia.

DISCUSIÓN

El entrenamiento continuó a los trabajadores, por lo que fue primordial la capacitación para contar con un personal adecuado y entrenado, situación que permitió alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Enjoy logró una ampliación continua en modelos manufacturados y cantidad de pares producidos, esta estrategia permitió nuevos estilos y la mejora de su volumen de ventas.

La tasa de rechazo disminuyó y la calidad del producto estuvo garantizado, al mantener al personal capacitado y motivado.

Se mantuvo actualizado el TQM y las buenas prácticas, logrando un efecto muy positivo en la planta laboral; disminuyó la frecuencia de descomposturas de máquinas y las interrupciones de producción; se redujo el desperdicio de material, el número de pares por defectos y se favoreció el trabajo homogéneo de las operaciones de la planta.

Enjoy fue lider del mercado en 7 de 8 gestiones y además ganó un lugar en los mejores puestos del BSG a nivel mundial, siendo éste un aspecto muy importante a destacar para el grupo, la Universidad Privada del Valle y Bolivia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Thompson, A. y Stappenbeck, G. (2009). Guía del Jugador. The Business Strategy Game. Ed. Española, Mc.Graw Hill Interamericana.
(2) Chiavenato, I. (2009) Administración de los recursos humanos (9na. Edición) México: Mc.Graw Hill.
(3) Vara, A. (2015). Siete pasos para elaborar una tesis. (4a Ed.) Lima, Perú: Editorial Macro.

Fuentes de financiamiento: Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

Declaración de conflicto de intereses: Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

Copyright (c) 2017 Jerry Martina Condarco Ávila.

Este texto está protegido por una licencia *CreativeCommons 4.0*.

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso p a ra f i n es comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

Resumendelicencia - *Textocompletodelalicencia*