

# Programa de simulación empresarial. Gestión de Recursos Humanos: Caso Bronte

## *Business simulation program. Human Resources Management: Case Bronte*

Nadia Micaela Fiorilo Herrera 1  
Universidad Privada del Valle

### RESUMEN

Los recursos humanos son un activo fundamental en las empresas, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que hacen que una empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive.

Bronte es una empresa que participó en el simulador de negocios Business Strategy Game (BSG) durante 8 gestiones. Cuenta con 4 áreas: Finanzas, Marketing, Producción y Recursos Humanos. En un inicio, la empresa planteó su misión, visión y objetivos para cumplir con su estrategia y competir con 6 empresas similares.

Así mismo, se pudo establecer la situación de Bronte frente a las 6 empresas que le compiten. Esto permite un aprendizaje importante no sólo para el área de Recursos Humanos, sino de todas las áreas de la empresa, en cuanto a decisiones erradas que dieron resultados poco favorables.

**Palabras clave:** Simulador de negocios. Estrategia comercial. Recursos Humanos.

### ABSTRACT

Human resources are an essential asset in every organization, they contribute with innovation and processes improvements that aids companies keep competitive. If a company does not try to improve their resources, it will be matter of time to start a decline phase.

Bronte company took part of the Business Strategy Game (BSG) simulator for 8 rounds. The company is divided in 4 main areas: aFinances, Marketing, Production and Human Resources. From the beginning Bronte proposed a mission, vision and objectives to reach its business strategy and compete against other six companies.

Bronte's situation against the other 6 companies was determined, enabling significant learning not only for Human Resources but all the areas of the company concerning mistaken decisions that lead to poor outcomes.

**Keywords:** Business simulation. Commercial strategy. Human Resources.

1. Licenciada en Ingeniería de Sistemas. Candidata a la Maestría en Administración de Empresas.  
nfiorilo@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deberían ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno actual, siendo más competitivas y rentables. Las empresas se están dando cuenta que ya no pueden prestar atención solamente al área financiera, sino que también a otras. La calidad de los productos, el tiempo en el que se da una respuesta al cliente, la satisfacción del cliente y empleados, el desarrollo de nuevos productos y el crecimiento de la empresa son características fundamentales que se deben considerar.

El propósito de la empresa Bronte en el simulador BSG fue poner en práctica su estrategia de diferenciación, competir con 6 empresas más y convertirse en una de las empresas de producción y venta de calzados deportivos que más vende dentro de sus 4 regiones, identificadas como mercados objetivos, los cuales son: América del Norte, Latinoamérica, Europa – África, Asia y Pacífico.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el campo académico, la investigación se convierte en una acción intencional y puede llegar a ser científica, si se realiza siguiendo un método de rigurosa verificación y teniendo como meta producir conocimientos nuevos (Niño, 2011).

### *Enfoques de investigación*

Se realizó un enfoque cuantitativo para el estudio de caso. Se realizó este enfoque, ya que se llevó a cabo la observación y evaluación de los fenómenos a partir de datos numéricos recolectados del simulador para poder modificar las suposiciones, ideas o incluso para generar otras.

### *Tipos de investigación*

El tipo de investigación que se realizó en este caso es el descriptivo.

La empresa Bronte participó en el simulador por 8 gestiones a partir del año 11 hasta el 18, tiempo en el que se pudo describir, medir y seleccionar una serie de decisiones en base a la estrategia planteada, teniendo la posibilidad como empresa de llevar a cabo una predicción para cada gestión.

### *Métodos de investigación*

De acuerdo con el tema propuesto, se aplicó el método de investigación descriptivo.

Se realizó un estudio teórico del simulador y de indicadores, tanto de Recursos Humanos como Generales que permiten arribar a conclusiones concretas para la empresa Bronte.

### *Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*

La empresa Bronte realizó un estudio de campo a través de la observación participativa para recabar información. Para ello se empleó un simulador, herramienta que permite realizar análisis y evaluaciones a partir de las tablas y porcentajes que se proporcionó para generar información de cada gestión de juego de la empresa Bronte, de diferentes indicadores.

### *Fuente para la recolección de información*

Se utilizó como fuente principal y primaria los resultados emitidos por el simulador de negocios. Además, entre las fuentes secundarias se encuentran libros, internet, artículos y guías del simulador.

## RESULTADOS

Durante los años 11,12 y 13 Bronte decidió invertir en capacitación, incentivos por pares sin fallas y responsabilidad social, lo que contribuyó a la calificación de calidad y en la producción mejorando sus procesos y buscando motivar al personal; pero debido a los bajos ingresos por ventas, se fueron reduciendo paulatinamente cada una de las inversiones a partir del año 14 hasta el año 18.

Lamentablemente no se obtuvo el resultado esperado, menos el que se buscaba como empresa, pero Bronte mantuvo durante las 8 gestiones la estrategia de diferenciación, por lo que como área de Recursos Humanos se buscó comprometer a los empleados y gerentes de área con su Misión, Visión y Estrategia.

El área de Recursos Humanos no pudo tener mayor participación después de los resultados de las primeras gestiones, ya que, debido a las ventas bajas, se realizaron cambios drásticos en las decisiones de responsabilidad social, capacitación y bonos a los empleados.

### *Diagnóstico*

El simulador BSG proporciona reportes de cada gestión ejecutada con información detallada de cada área de las empresas, posibilitando monitorear el desempeño y evaluar posibles alternativas para la toma de decisiones en gestiones posteriores.

Bronte optó por el programa 6-Sigma para poder mejorar la calificación Estilo/Calidad, resultando en una decisión de costo elevado para la empresa ya que fue tomada a inicio de su participación en el simulador; esto se debe a que los beneficios de este programa provienen de esfuerzos continuos de años y no de corto plazo o intermitentes para obtener resultados.

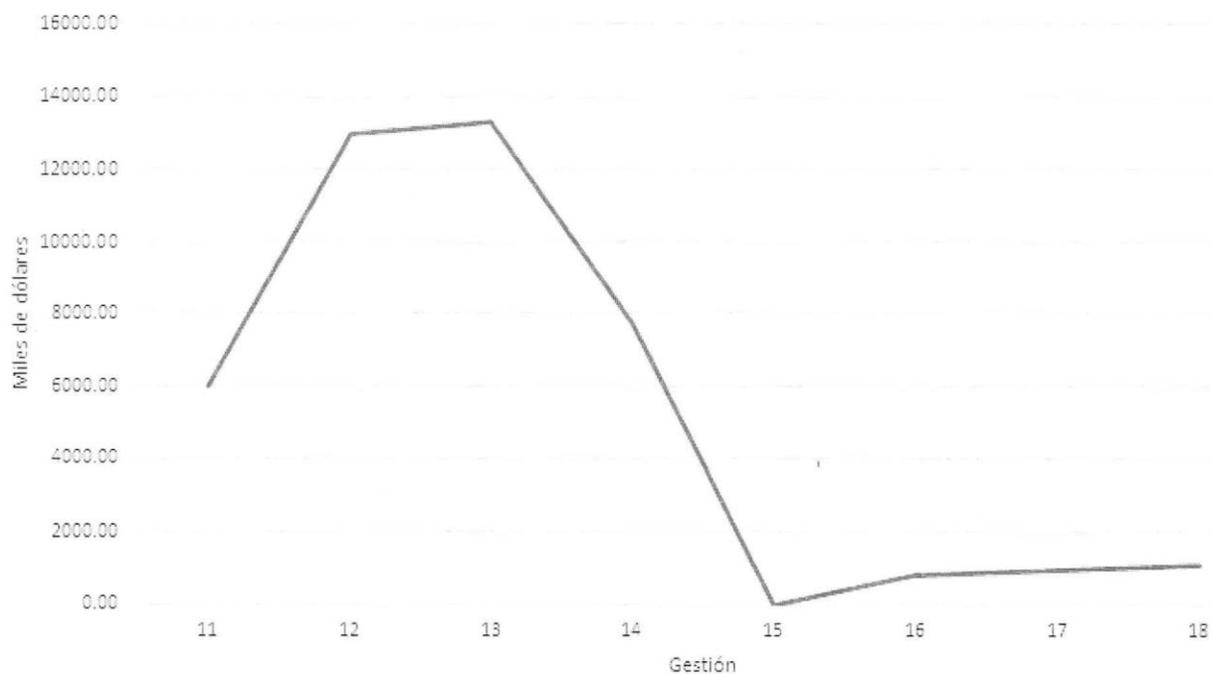
Se puede observar en la tabla N°1 los montos expresados en miles de dólares que se invirtieron en el programa 6-Sigma cada año que Bronte participó en el simulador.

**Tabla N°1. Inversión en calidad total/ 6-Sigma**

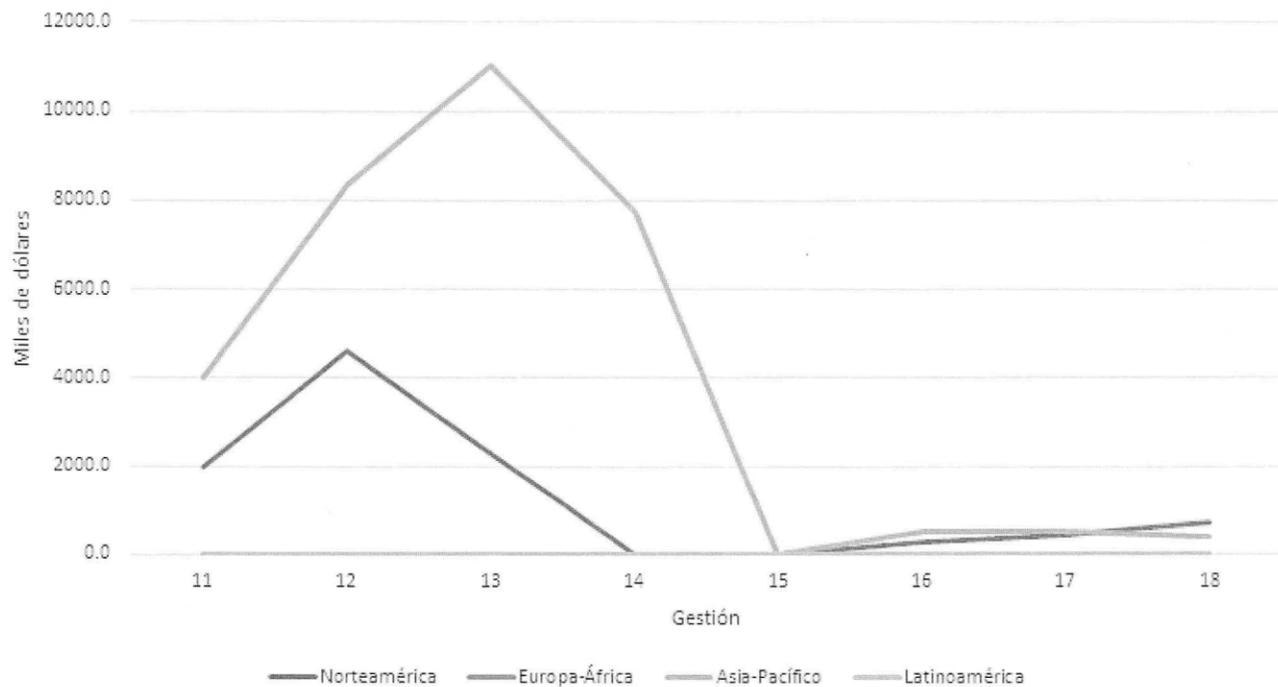
Zona	Gestión							
	11	12	13	14	15	16	17	18
Norteamérica	2000.0	4600.0	2300.0	0.0	0.0	268.5	435.0	700.0
Europa-África	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Asia-Pacífico	4000.0	8372.0	11040.0	7742.0	0.0	516.0	500.0	400.0
Latinoamérica	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Elaboración propia, en base a The Business Strategy Game, 2017

**Figura 1. Inversión en calidad total/6-Sigma**



Fuente: Elaboración propia, 2017

**Figura 2. Inversión en calidad total/6-Sigma por zona**


Fuente: Elaboración propia, 2017

Bronte también optó por invertir en entrenamiento en buenas prácticas, esto porque -según la estrategia planteada- buscaba diferenciarse en la calidad y estilo.

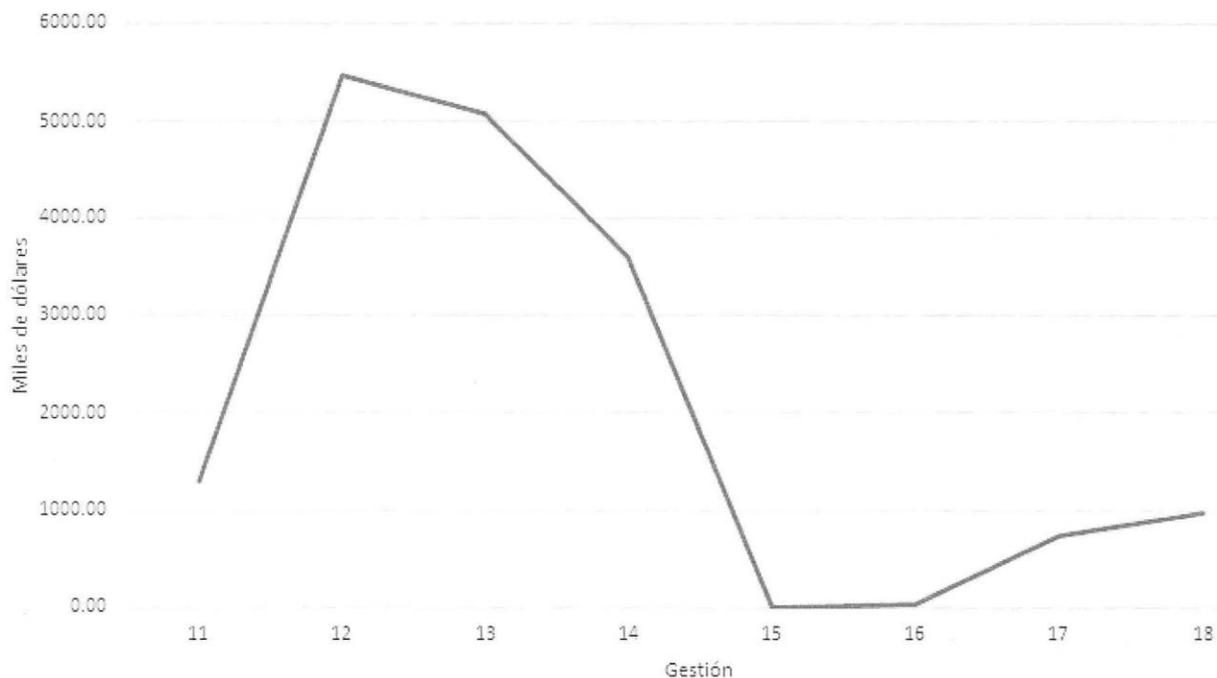
Observando la tabla N°2 se puede ver los cambios drásticos que se realizaron de igual manera que en el programa 6-Sigma.

**Tabla N°2. Inversión en entrenamiento en buenas prácticas**

Zona	Gestión							
	11	12	13	14	15	16	17	18
Norteamérica	498.0	1412.3	693.1	0.0	0.0	4.5	93.0	201.0
Europa-África	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Asia-Pacífico	800.0	4057.1	4387.7	3594.5	0.0	27.0	640.0	779.0
Latinoamérica	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

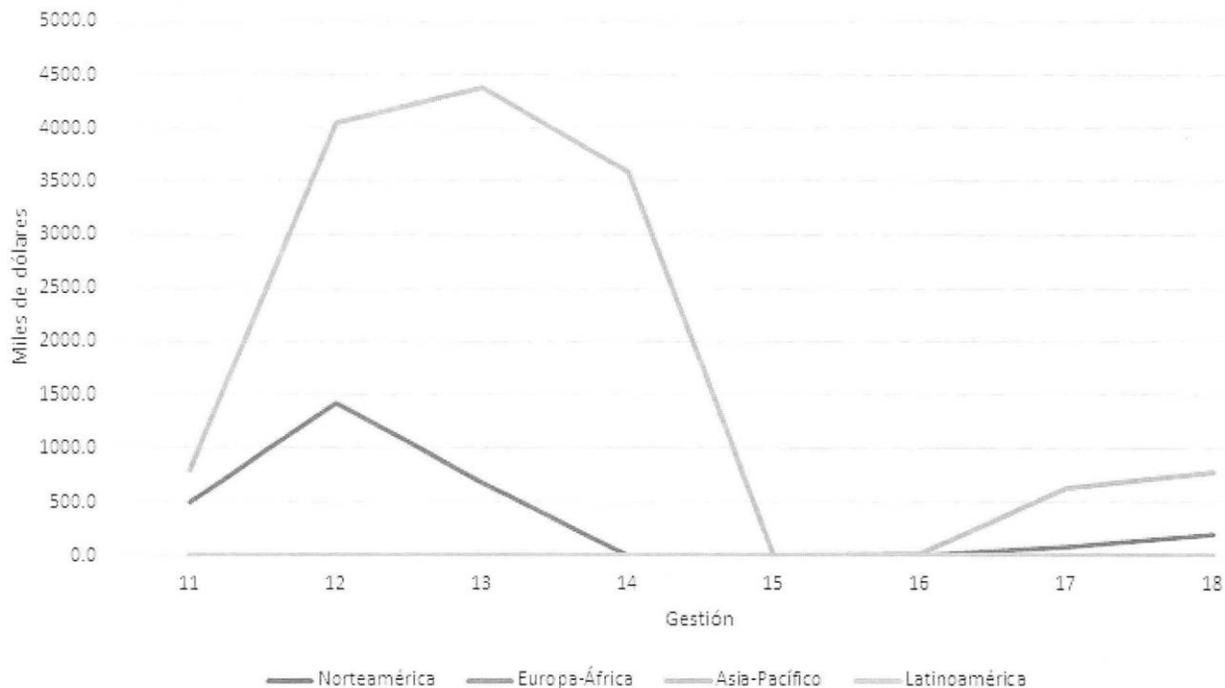
Fuente: Elaboración propia, en base a The Business Strategy Game, 2017

**Figura 3. Inversión en entrenamiento de buenas prácticas**



Fuente: Elaboración propia, 2017

**Figura 4. Inversión en entrenamiento de buenas prácticas por zona**



Fuente: Elaboración propia, 2017

## DISCUSIÓN

Después de haber participado en el simulador BSG, la empresa Bronte tuvo una gran oportunidad de conocer el movimiento a nivel mundial en lo que respecta a la producción y venta de calzados deportivos y competir con 6 empresas, las cuales tenían estrategias totalmente distintas a lo propuesto. Es así que se puede llegar a varias conclusiones, las cuales serán mencionadas a continuación.

Se describió la estrategia que utilizó Bronte en el simulador y como repercutió en las acciones y decisiones de las áreas que forman parte de la empresa. Cabe resaltar que el área de Recursos Humanos se vio limitado debido a que la empresa tuvo que restringirse en gastos e inversiones, de mejores prácticas, programa 6-Sigma, sueldos y bonos.

Se describió la planeación estratégica realizada por Bronte al inicio del año 11, la cual nos deja ver que tenían varios objetivos, metas de grupo y su principal decisión fue mantener la estrategia de diferenciación buscando estilo y calidad hasta el final de la participación en el simulador el año 18.

Se analizó e interpretó mediante tablas y figuras los resultados obtenidos durante los 8 años de la participación de Bronte en el simulador en lo que se refiere al área de Recursos Humanos y se determinó que las inversiones iniciales en programas de entrenamiento y buenas prácticas fueron muy apresuradas y no debidamente medidas para mediano y largo plazo.

Se analizó e interpretó mediante figuras los resultados obtenidos durante los 8 años de la participación de Bronte en el simulador en lo que se refiere a los 5 indicadores esperados por los accionistas, donde se identificó que Bronte se enfocó en el indicador de imagen casi de manera exclusiva, descuidando los indicadores financieros, lo cual repercutió en gestiones posteriores en la toma de decisiones de cada área.

Se pudo evidenciar la importancia del simulador de negocios en la evaluación y monitoreo de los resultados obtenidos en las 8 gestiones, posibilitando la toma de decisiones en las diferentes áreas, a fin de mejorar las estrategias para el cumplimiento de lo requerido por los accionistas.

El Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2002) es una herramienta de optimización para la toma de decisiones; la cual permitió a Bronte planificar objetivos medibles, integrando todas las áreas que forman parte de una empresa, permitiendo entender cómo cada acción que se toma influye directa o indirectamente en el rendimiento, motivación y fidelidad del empleado con la empresa.

El área de Recursos Humanos está tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas (Chiavenato, 2009). Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establecen las personas, que es lo único que no debe ser canjeable.

Luego de aplicar el Balanced Scorecard propuesto con los datos del año 17 y 18 del simulador, el diagnóstico revela deficiencias en el desempeño de las perspectivas Financiera y de Clientes, lo cual impidió cumplir con los objetivos planteados.

### *Agradecimientos*

A la Universidad Privada del Valle, Facultad de Postgrado, por la oportunidad de participar en el programa de Simulación Empresarial para optar al título de Maestría en Administración de Empresas.

A la M.Sc. Jenny Burgos Pereira, docente y tutor de tesis, mi más sincero agradecimiento por la dedicación para guiarme durante el proceso de aprendizaje y formación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- (2) Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. (2ª Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000 S.A.
- (3) Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. (9ª Ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

**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) 2020 Nadia Micaela Fiorilo Herrera*



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 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 para fines 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.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)