

# Diagnóstico financiero de una compañía líder en la industria mundial del calzado deportivo. Caso: Simulación virtual Juego de Negocios

## *Financial analysis of a leading company in the global sports footwear industry. Case: Virtual simulation of Business Game*

Román Aizama Quiroga 1  
Universidad Privada del Valle

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desenvuelve en el entorno de la industria mundial del calzado deportivo. Cabe resaltar que la industria del calzado deportivo a nivel mundial es muy competitiva.

La empresa Champions Shoes, con 10 años en el mercado, compitió con otras cuatro empresas en un entorno virtual con una herramienta de gestión muy reconocida como es el Simulador de Juego de Negocios o BSG. Este simulador permite a los gerentes de cada empresa desarrollar y aplicar estrategias ganadoras en un mercado mundial competitivo con características reales.

La empresa Champions Shoes realizó un diseño estratégico que le permitió conseguir ventajas competitivas importantes con resultados satisfactorios, ya que logró constituirse en la mejor compañía de la industria del calzado deportivo a nivel mundial, cumpliendo asimismo con las exigencias de los inversionistas en cuanto a: ganancias por acción común, rendimiento sobre el capital social, calificación crediticia, calificación de imagen y precio de las acciones.

Con la información que ha generado el Juego de Negocios, se ha realizado un diagnóstico financiero utilizando las herramientas que proveen los estados contables bajo la responsabilidad de la Gerencia Financiera de la empresa Champions Shoes.

El análisis realizado ha permitido evidenciar que la empresa goza de buena liquidez, capacidad de endeudamiento, volumen de ventas con buena rentabilidad, eficiencia en la utilización de sus activos, buen retorno de la inversión en activos y capital de los accionistas, entre otros indicadores, posicionando a la empresa en buena situación económica y financiera para asumir los nuevos desafíos comerciales en los próximos años.

**Palabras claves:** Análisis financiero. Empresas. Gestión financiera. Indicadores financieros.

### ABSTRACT

The present research work is developed in the environment of the world sports footwear industry. The sports footwear industry worldwide is very competitive.

1. Licenciado en Ciencias de la Educación. Candidato a la Maestría en Administración de Empresas. Banco Unión Cochabamba.  
[roman1239@hotmail.com](mailto:roman1239@hotmail.com)

The company Champions Shoes, with 10 years in the market, competed with four other companies in a virtual environment with a highly recognized management tool such as the Business Game Simulator or BSG. This simulator allows the managers of each company to develop and apply winning strategies in a competitive world market with real characteristics.

The company Champions Shoes made a strategic design that allowed it to achieve important competitive advantages with satisfactory results as it managed to become the best company in the sports footwear industry worldwide, also fulfilling the requirements of investors as: earnings per share common, return on social capital, credit rating, image qualification and share price.

With the information generated by the Business Game, a financial diagnosis has been made using the tools provided by the financial statements, under the responsibility of the Financial Management of the company Champions Shoes.

The analysis conducted has shown that the company has good liquidity, debt capacity, sales volume with good profitability, efficiency in the use of its assets, good return on investment in assets and shareholder capital, among other indicators; positioning the company in a good economic and financial situation to take on new business challenges in the coming years.

**Keywords:** Financial analysis. Business. Financial management. Financial indicators.

### INTRODUCCIÓN

El simulador de negocios virtual The Business Strategy Game (BSG) es un programa que funciona a partir de la Guía del Jugador editado por Mc Graw-Hill (Thompson, 2009) y refleja el verdadero carácter en una competencia mundial de calzado deportivo. En esta guía se explica paso a paso el procedimiento para competir con las otras empresas de la industria. Asimismo, la guía contiene información estadística sobre la situación y tendencias del mercado de la industria del calzado hasta el año base, denominado "año 10", a partir de la cual todas las empresas aplicaron diferentes estrategias para ganar la competencia. Las decisiones se tomaron para los años 11 al 15 en base al año 10 o situación inicial de las empresas (Thompson y Arthur A, 2009).

El BSG fue utilizado por los participantes bajo el rol de gerentes de las 4 áreas funcionales de una empresa y dirigieron la empresa accediendo al BSG Online desde una PC en el sitio [www.bsg-online.com](http://www.bsg-online.com). Todas las decisiones se ingresaron en las denominadas pantallas de decisión.

Este Juego de Negocios ha sido creado por Arthur Thompson, y otros, y editado exclusivamente por McGraw-Hill para uso empresarial y académico con reconocido prestigio y buenos resultados.

Este ejercicio permitió a los participantes en el Juego de Negocios lograr un nivel de aprendizaje práctico en cuanto a:

a) conocer el simulador y llevar a la práctica los conceptos de análisis estratégico; b) complementar los conocimientos adquiridos en la carrera profesional universitaria con herramientas efectivas que permitan dirigir una empresa exitosamente; c) mejorar sus conocimientos en diagnóstico financiero, análisis financiero, relaciones entre ingresos, costos y utilidades entre otros temas para los que asumieron el rol de Gerentes de Finanzas; d) adquirir una práctica invaluable en la toma de decisiones y perfeccionar la visión comercial empresarial.

En suma, prepararse mejor para una carrera empresarial y administrativa con empresas reales nacionales o internacionales.

El BSG es una herramienta muy útil para que los que asumen el rol de gerente de área para que puedan vivir una experiencia de dirección simulada en una compañía de calzados, con todas las consecuencias que sus decisiones puedan afectar a la empresa, por tanto, es una buena alternativa para aprender a ser un gerente líder. Durante esta experiencia virtual práctica se pudo confirmar lo señalado.

En la competencia, los gerentes de área se reunieron con sus equipos para formular previamente las estrategias que les permitan conseguir ventajas competitivas para su empresa, de estas reuniones se generaron una serie de decisiones que, ingresando las mismas al sistema BSG, generaron datos estadísticos que permitieron apreciar la posición de cada una de las empresas. La competencia se realizó con todas las consecuencias que se hubieran tomado en una situación real (Porter, 2009).

Junto con los desafíos que significó competir para llegar a posicionarse como la mejor compañía de la industria del calzado, los accionistas de la empresa pidieron a los gerentes que definan las estrategias y tomen decisiones con los siguientes objetivos:

- 1) Aumentar las utilidades por acción al menos en un 7 % anual hasta el año 15 y luego al menos 5 % anual.
- 2) Mantener un rendimiento sobre la inversión de capital promedio de 15 % o más al año.
- 3) Mantener una calificación crediticia de B+ o superior.
- 4) Alcanzar una clasificación de imagen de 70 o más alta.
- 5) Obtener ganancias sobre el precio accionario que

promedien 7 % anual hasta el año 15 y cerca de 5 % anual en adelante.

En una industria tan importante como es la de calzados deportivos, la competencia fue muy dura y exigió a los gerentes de la empresa analizar y evaluar estrategias adecuadas para el desarrollo y expansión de la empresa (Peteraf, Thompson, Gamble y Strickland, 2012).

En ese entendido, fue de vital importancia considerar el aporte teórico de planeación financiera para realizar un buen diagnóstico financiero con las herramientas contables. De hecho, uno de los principales objetivos de la investigación fue demostrar que el uso de las herramientas contables es fundamental para la toma de decisiones de las empresas (Estupiñan Gaitán, 2006).

Por consiguiente, el criterio empleado para definir qué empresa ha tenido mejor desempeño durante la competencia fue haber cumplido con las expectativas de los inversionistas y haber logrado posicionarse como el mejor de la industria del calzado deportivo.

En todo este proceso, la investigación se apoyó en conceptos y herramientas de la administración y de las finanzas. También se apoyó en las cualidades técnicas y de competitividad de los recursos humanos; se asumió que la empresa contaba con los mejores gerentes para conseguir los objetivos señalados líneas arriba.

Los resultados de esta experiencia, sin lugar a duda, aportarán enormemente a la capacidad profesional de los gerentes de área; asimismo, para el autor de la presente investigación se constituirá en una gran oportunidad de crecimiento profesional lo que, a su vez, en un futuro próximo impactará en el desarrollo de la sociedad.

El autor de esta investigación participó asumiendo el rol de Gerente de Finanzas, considerando que el área de finanzas:

- Es responsable de coordinar actividades para realizar un adecuado diagnóstico financiero, para saber la situación actual de la empresa.
- Llevar control de las operaciones financieras en una empresa, tales como presupuestación, análisis financiero, decisiones de inversión, administración de las cuentas, relación con los mercados financieros y otros indicadores.
- Preocuparse por evaluar el grado de satisfacción de los inversores (el objetivo de los inversores es obtener utilidades y maximizar el valor de sus acciones. Asimismo, la Gerencia de Finanzas debe tomar decisiones respecto a las inversiones (los activos que se deben adquirir y la forma, cuantía y frecuencia que deben ser financiados).

- Tomar decisiones en el aspecto financiero, para lo cual utiliza diferentes herramientas contables como ser: análisis vertical y horizontal de los estados financieros, análisis financieros y análisis del flujo de fondos, entre otros.

De hecho, para darle el rango de un trabajo de investigación, el tema de estudio llevó a formular la siguiente pregunta:

*¿Cuál es el análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa Champions Shoes para una mejor toma de decisiones gerenciales, que permita fortalecer el desempeño de la empresa en el mercado con relación a la competencia y las expectativas de los inversionistas?*

Por lo tanto, el objetivo general inmediato fue trabajar en una investigación que permita el análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa Champions Shoes como herramienta para una mejor toma de decisiones gerenciales que permita fortalecer el desempeño de la empresa en el mercado con relación a la competencia y las expectativas de los inversionistas.

Para llegar al diagnóstico financiero, los objetivos operacionales que se desarrollaron durante la investigación fueron:

- Describir las decisiones de la empresa Champions Shoes durante los 5 años de gestión y de esa manera conocer los resultados alcanzados por la empresa con relación a las expectativas de los inversionistas.
- Analizar los resultados de las decisiones tomadas por la empresa Champions Shoes durante los 5 años de gestión, con relación a los resultados alcanzados por la competencia y el promedio de la industria.
- Realizar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa Champions Shoes a partir de las decisiones tomadas en los 5 años de gestión, con las herramientas financieras que proporcionan los estados contables.

Teniendo presente los mencionados objetivos de la presente investigación, los resultados de las decisiones tomadas durante la competencia permitieron generar una valiosa información financiera, cuyo análisis y procesamiento permitió diagnosticar la situación económico-financiera de la empresa Champions Shoes. En esta fase se valoró el rol de la Gerencia Financiera.

Para diagnosticar a la empresa Champions Shoes, se emplearon las herramientas de los Estados Financieros y los métodos de análisis como son: análisis vertical y horizontal, análisis de los ratios o indicadores financieros, análisis histórico, análisis de tendencias y el análisis comparativo de la industria, lo cual permitió conocer las potenciali-

dades y debilidades de la empresa Champions Shoes (Córdoba, 2014).

### MATERIALES Y MÉTODOS

Para los fines del presente trabajo de investigación, se empleó el enfoque de investigación cuantitativo, considerando que el objeto de estudio (el caso de la empresa Champions Shoes) se basa en datos estadísticos generados por las decisiones financieras en un entorno virtual denominado simulación de juego de negocios empresariales (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

El enfoque cuantitativo se fundamenta en datos estadísticos, mide fenómenos y generaliza los resultados, los estudios se basan en la precisión y la predicción; utiliza el proceso deductivo y analiza la realidad objetiva.

Asimismo, el tipo de estudio utilizado corresponde a una investigación descriptiva, ya que permitió especificar las características de la industria del calzado, comparar la información generada entre las empresas de la misma industria, analizar los diferentes aspectos o variables de la industria y utilizar la estadística y finanzas en diferentes matrices para su análisis e interpretación (Bunge, 2004).

El propósito de este estudio descriptivo fue describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiesta un determinado fenómeno.

Asimismo, se empleó el estudio de caso que consiste en un examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social, es decir, un examen sistemático de un fenómeno específico (como un programa, evento, persona, proceso, institución o un grupo social). En el presente trabajo se tiene como objeto de estudio la empresa Champions Shoes.

La principal técnica y herramienta de recolección de información que se utilizó en la presente investigación fue el simulador Business Strategy Game (BSG) para la toma de decisiones de la empresa y/o de la industria.

Los pasos que siguió la investigación fueron: determinar el problema y los objetivos de la investigación, elaborar un lineamiento estratégico, ingreso de decisiones al sistema BSG, descripción de los resultados y aplicación de las herramientas de los estables contables para efectuar el correspondiente diagnóstico financiero. Fueron muy valiosas las discusiones de grupo durante la toma de decisiones.

### RESULTADOS

Al inicio de la presente investigación surgía la pregunta: ¿cuál es el análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa Champions Shoes para una mejor

toma de decisiones gerenciales que permita fortalecer el desempeño de la empresa en el mercado con relación a la competencia y las expectativas de los inversionistas? La simulación de Juego de Negocios y las estrategias y decisiones tomadas por la administración de la empresa han permitido responder a esta pregunta ampliamente a partir de los objetivos planteados.

Con relación a las decisiones tomadas de la empresa Champions Shoes durante los 5 años de gestión y resultados alcanzados con relación a las expectativas de los inversionistas, se tiene:

- Las estrategias y decisiones tomadas en los años 11 y 12 han dado buenos resultados, ya que se ha cumplido con las exigencias de los accionistas en cuanto nivel de ventas, buena participación en el mercado, ganancias por acción, rentabilidad de su inversión, etc.
- Respecto a las ventas por internet, la contratación de celebridades tuvo un gran impacto en las 4 zonas geográficas a partir del año 12 hasta el año 15.
- La inversión en publicidad fortaleció las ventas por internet en 2 mercados importantes.
- Las decisiones de envío gratis y las inversiones para mejorar la calidad de los productos permitieron una buena aceptación de las ventas por internet.
- Respecto a las ventas en el mercado minorista, la inversión en celebridades ha permitido un gran incremento en ventas del producto propio al mercado minorista en todo el mercado mundial
- Otra estrategia importante ha sido las ofertas de reembolso de hasta \$us. 3 por par vendido, que ha permitido el incremento de las ventas en las cuatro zonas geográficas.
- La oferta de una variedad de modelos de calzados con buena calidad ha permitido que gran parte de los clientes de todas las edades y gustos puedan encontrar sus preferencias.
- El apoyo a los puntos de venta con gastos en publicidad e infraestructura ha sido importante para fidelizar a los intermediarios, que no han dejado de vender la marca propia de la empresa.
- La contribución al incremento de las ventas y participación en el mercado a través de las inversiones en publicidad y las inversiones en la fabricación de calzados con material de calidad superior y otras características que hacen buena la presentación de los calzados deportivos.

Sin embargo, no todas las decisiones tuvieron los resultados esperados, por ejemplo:

- Si bien los resultados en los años 11 y 12 fueron satisfactorios para los inversionistas, en el año 13 la empresa no logró alcanzar la clasificación de imagen de 70 o más alta; esto debido principalmente a que no fueron suficientes las decisiones para incrementar la percepción de los consumidores respecto del estilo y calidad de los productos de marca propia puestos en el mercado. Con respecto a las ventas por internet, las estrategias tomadas en cuanto al precio de venta y a la percepción del estilo y calidad de los productos también contribuyeron a la baja clasificación de imagen en este año.
- En el año 14 se logra mejorar la clasificación de imagen, así como mantener en niveles satisfactorios los otros indicadores como ganancias por acción, calificación crediticia y precio por acción; sin embargo, las estrategias tomadas no fueron suficientes para que el ROE alcance un 15 % o más. Los factores que no ayudaron a lograr un buen ROE fueron: la poca inversión en el soporte a los puntos de venta, el tiempo de entrega de los productos al segmento minorista y también la imagen de la empresa en cuanto estilo y calidad de los productos de marca propia.
- En el año 15, si bien se logró alcanzar las expectativas de los accionistas en los otros indicadores, tampoco se tuvo un buen desempeño en el ROE con 15 % o más. Entre los factores que afectaron a este indicador están las decisiones tomadas del tiempo de entrega de los productos al segmento minorista, el soporte publicitario a los puntos de venta faltó más inversión en publicidad y también no fueron suficientes las medidas para incrementar la percepción del mercado que los productos de marca propia de la empresa tienen el más alto concepto de estilo y calidad.

Respecto a los resultados de las decisiones de la empresa Champions Shoes durante los 5 años de gestión y su relación con los resultados alcanzados por la competencia y el promedio de la industria, se tiene:

- En el año 11 alcanza el primer lugar en participación de mercado con un 24,7 % del mercado en el segmento minorista.
- En el año 12, la empresa Champions Shoes alcanza el primer lugar dentro del ranking de mejor compañía de la industria del calzado deportivo, como resultado de superar a sus competidores en los objetivos esperados por los accionistas, como ser ganancias por acción, ROE y precio por acción; asimismo, logró el nivel más alto de ventas respecto a su competencia y, por consiguiente, la mayor participación del mercado con un 26,12 % de mercado en el segmento minorista.

- En el año 13 nuevamente alcanza el primer lugar en el ranking de mejor compañía de la industria del calzado, estuvo de su lado haber conseguido el primer lugar en los objetivos de los accionistas como ser ganancias por acción y precio por acción; asimismo, obtuvo el primer lugar en volumen de ventas, así como la mayor participación de mercado en el segmento minorista con marca propia.

- En el año 14 la empresa Champions Shoes nuevamente termina en primer lugar dentro del ranking de mejor compañía de la industria del calzado deportivo, este resultado estuvo acompañado por haber logrado el primer lugar en los objetivos de los accionistas, como son ganancias por acción, calificación crediticia y precio por acción; asimismo, logró ubicarse como la empresa con el mayor volumen de ventas de la industria y, por consiguiente, la mayor participación del mercado en el segmento minorista de marca propia.

- En el año 15 la empresa Champions Shoes nuevamente logra ubicarse en el primer lugar dentro del ranking de mejor compañía de la industria del calzado, gracias a haber superado a sus competidores en ganancias por acción, ROE, calificación crediticia y precio por acción.

Sin embargo, la competencia también ha logrado imponerse a la empresa Champions Shoes en algunos indicadores, por citar:

- En el año 11 no pudo superar a la competencia en los objetivos esperados por los accionistas como son las ganancias por acción, ROE, calificación crediticia, valoración de imagen y precio por acción; tampoco tuvo el mayor volumen de ventas ni la mayor participación de mercado, por lo que terminó en el segundo lugar dentro del ranking de mejor compañía dentro de la industria del calzado, el primer lugar lo ocupó la empresa Bolt.
- En el año 12 no pudo obtener el primer lugar en calificación crediticia y valoración de imagen.
- En el año 13 la empresa Champions Shoes no pudo superar a sus competidores en los objetivos trazados por los accionistas como son ROE, calificación crediticia y valoración de imagen.
- En el año 14 la empresa Champions Shoes no pudo superar a sus competidores en el ROE y valoración de imagen.
- En el año 15, la empresa Champions Shoes no pudo superar a su competencia en uno de los objetivos estratégicos de los accionistas como es la valoración de imagen; asimismo, en volumen de ventas no pudo superar a Dream Sport y, por consiguiente, la mayor participación de mercado en el segmento minorista se lo llevó misma empresa Dream Sport.

Con relación al diagnóstico financiero realizado de la empresa Champions Shoes con las herramientas financieras que proporcionan los estados contables, se debe destacar el aporte de la Gerencia Financiera al logro de los objetivos definidos por los accionistas; su aporte fue muy importante, ya que permitió realizar un buen diagnóstico económico y financiero de la empresa para tomar futuras decisiones.

Entre los aspectos fuertes que se han encontrado en este análisis se puede mencionar:

- El incremento del total activo en el periodo año 10 al año 15 es \$us. 207.796M (79 %), un crecimiento bastante positivo de la empresa Champions Shoes.
- La disminución del pasivo total de \$us. 112.479M en el año 10, a \$us. 70,279M en el año 15 (38 %), permitiendo mejorar su calificación de riesgo frente a las entidades de financiamiento.
- En el año 10 el patrimonio de la empresa era de \$us.151.750M y en los siguientes 5 años la tendencia fue de incremento hasta llegar a \$us.401.745M en el año 15 (165 %).
- Las ventas en el año 10 fueron de \$us.239.147M, con una tendencia ascendente hasta alcanzar a \$us.475.671M en el año 15 (99 %), duplicando de ese modo las ventas anuales gracias a las decisiones estratégicas asumidas por las gerencias de área y, sobre todo, gracias el direccionamiento de la Gerencia Financiera.
- La utilidad de intereses e impuestos tiene un significativo crecimiento hasta alcanzar los \$us. 79.000M en el año 15 (75 % respecto del año 10).
- Los flujos netos de efectivo muestran una tendencia de crecimiento durante los 5 años hasta alcanzar los \$us.505.393M (116 %), en similar proporción los egresos.
- La empresa tiene un buen índice de liquidez, en el año 15 puede cubrir su pasivo corriente en 5.7 veces con su activo corriente, inclusive por encima del promedio de la industria que llega a 4,6 veces.
- La rotación de activos totales se inclina a favor de la empresa en el año 15, ya que alcanza a 1.01, es decir, por cada \$us, invertido en activos totales se logró vender en el año \$us. 1,01; este indicador supera a su mejor competidor y al promedio de la industria.
- La empresa tiene un bajo nivel de endeudamiento, en el año 15 este índice alcanza a 0,15, es decir, del total invertido en activos, apenas un 15 % está financiado por terceros, el promedio de la industria está en 10 %.

• Otro indicador fuerte de la empresa es su capacidad de cubrir los intereses financieros con sus utilidades, en el año 15 alcanza a 24 veces, es decir, cuenta con \$us.24 en utilidad por cada \$us. que debe pagar en intereses anuales, el promedio de la industria tiene un indicador de 12.

• El margen de utilidad bruta de la empresa es de 39 % en el año 15, mientras que el promedio de la industria del calzado deportivo es de 36 %.

• Del mismo modo, el margen de utilidad operativa es del 17 % en el año 15, mientras que el promedio de la industria está en 10 %.

• El ROA también es una fortaleza de la empresa Champions Shoes, pues en el año 15 registra un 11 % de rentabilidad de la inversión en activos, mientras que el promedio de la industria está en 6 %.

• Lo propio, el ROE en el año 15 es del 14 %, mientras que el promedio de la industria está en 7 %, inclusive su competidor más importante tiene un ROE del 10 %.

• Las ganancias por acción, que interesa bastante a los accionistas, registran un 5,16 en el año 15; es decir, la empresa percibe \$us. 5,16 de utilidad por acción. El promedio de la industria está en \$us. 1,94.- de ganancia por acción.

Asimismo, existen algunos indicadores que evidencian la presencia de aspectos débiles en la administración de la empresa, tales como:

• En el año 12 el flujo neto de efectivo fue negativo y tuvo que cubrirse este desfase con un préstamo bancario por \$us. 45.533; esto evidencia que las decisiones de costos y gastos no fueron debidamente controladas por los administradores de la empresa.

• No se ha aprovechado adecuadamente el apalancamiento financiero en el año 14 y 15; hay mayor compromiso de los accionistas, pero se sacrifica el pago de dividendos con la concentración de las utilidades retenidas.

• El análisis vertical del de Estado de Resultados del año 15, comparando con este mismo análisis del año 10, muestra que los costos directos no han acompañado al crecimiento de las ventas, siendo así que ha habido una disminución del margen de utilidad bruta y operativa; posiblemente porque no hubo un buen análisis de costos, gastos e inversiones.

• El periodo de rotación de inventarios ha sido muy variable durante los últimos 5 años, en el año 15 alcanza a 63 días, siendo que el promedio de la industria es de 45 días.

## DISCUSIÓN

La experiencia de la simulación de Juego de Negocios durante la investigación ha permitido capitalizar una serie de aprendizajes nuevos sobre dirección y toma de decisiones empresariales.

### *Con relación a la simulación de Juego de Negocios BSG*

- Los simuladores de negocios son herramientas potentes para el entrenamiento de profesionales que quieren llegar a ser gerentes exitosos en grandes empresas nacionales e internacionales.

- Permite llevar a la práctica todos los conceptos aprendidos durante la formación profesional y, más aún, permite formar recursos humanos de alto nivel para dirigir empresas que quieren liderar el mercado e incrementar el valor de la empresa mejorando la rentabilidad y las ganancias por acción de los inversionistas.

- En particular, el simulador de negocios BSG con el que se ha trabajado en la presente investigación es un simulador de negocios altamente efectivo para conducir a los usuarios a adquirir conocimientos y habilidades para dirigir con éxito una empresa mundial de manufactura en un ambiente virtual, pero con características y condiciones reales.

- Esta experiencia, sin embargo, se apoya en un excelente manual que guía al investigador hacia el logro de sus objetivos.

- Ha sido muy valioso para los gerentes analizar la situación de la empresa y las condiciones de la industria en el año transcurrido y con esa información sentarse a diseñar las estrategias necesarias, las cuales se plasman en una bitácora anual de decisiones (que podría equivaler a un acta de reunión de la alta gerencia). Teniendo definida y revisada todas las estrategias contenidas en la bitácora, recién ingresar al sistema BSG para aplicar todas las decisiones estratégicas.

### *Con relación al lineamiento estratégico*

- Para dirigir una empresa y lograr buenos resultados, definitivamente es necesario realizar una planificación estratégica que incluya un diagnóstico de la situación actual de la empresa y la definición de lineamientos estratégicos para encarar las diferentes decisiones (David, 2013).

- Ha sido importante apoyarse en renombrados autores que orientan los pasos a seguir en el diseño estratégico, tales como Michael Porter, David Fred y otros.

- Para llevar al éxito a la empresa Champions Shoes, ha sido muy importante definir el tipo de estrategia competitiva y se ha decidido utilizar la estrategia de mejores costos, ya que permite llegar a un amplio mercado

con productos de alto valor, pero con precios aceptables por los consumidores. Este direccionamiento estratégico ha permitido que la empresa tenga una mayor ventaja competitiva sobre los otros rivales (empresas de la misma industria); no obstante, esta estrategia tiende a utilizar los criterios de diferenciación por presiones del mercado.

- La otra estrategia para llegar al mercado fue también acertada, pues el enfocarse como una empresa internacional global ha permitido que pueda expandirse en las 4 zonas geográficas a nivel mundial, puede apreciarse con la buena participación de mercado que se ha logrado en el transcurso de los 5 años.

### *Con relación a los resultados alcanzados*

- Los resultados dependen de una estrategia audaz y bien planificada, para ello requiere que los gerentes de área tengan las competencias necesarias y una visión clara de a dónde quieren llegar.

- Para llegar a ser la mejor empresa de la industria del calzado, o de cualquier otra, se debe trabajar en equipo, donde cada área funcional contribuya con su formación y experiencia al logro de los resultados.

- Las herramientas que proporcionan los estados contables permiten realizar un adecuado diagnóstico de la empresa, siempre y cuando la información sea verídica, actual y completa; los gerentes financieros tienen bajo su responsabilidad el análisis de toda la información para tomar buenas decisiones.

### *Con relación a los logros y premios alcanzados durante la competencia*

- Durante la competencia virtual de las empresas que conforman la industria del calzado deportivo a nivel mundial, Champions Shoes ha tenido importantes logros entre los que se señalan a continuación.

- De los 5 años de competencia dentro de la simulación de Juego de Negocios, la empresa ha logrado ubicarse como la segunda mejor compañía en el año 11 y en los siguientes 4 años, es decir, en los años 12 al 15, ha logrado ubicarse dentro del ranking anual como la mejor compañía de la industria del calzado deportivo a nivel mundial y esta ubicación la ha mantenido hasta la finalización de la competencia.

- Este desempeño anual le ha permitido acumular el puntaje necesario para que al término de los cinco años, el puntaje general ubique a la empresa Champions Shoes como la ganadora de la competencia y constituyéndose como la mejor compañía de la industria del calzado deportivo a nivel mundial con un marcador total de 107 puntos; su inmediato seguidor alcanzó 95 puntos.

- Durante la competencia, en el año 11 la empresa se hizo acreedora del Premio Bull`s Eye por haber pronosticado con precisión los ingresos totales del periodo, las ganancias por acción y la calificación de imagen. Esto le valió a la empresa recibir un punto de bonificación para contabilizarse en el puntaje total de la empresa.
- Asimismo, en el año 15 la empresa recibe el Premio Frog Award (denominado también el salto de la rana), por haber obtenido el puntaje general más alto respecto del año anterior. Esto le significó un punto adicional dentro de la contabilización del puntaje total de la empresa.
- En el año 15, el Consejo Mundial de Ciudadanía Corporativa reconoció a la empresa Champions Shoes con el premio a la Responsabilidad Corporativa Gold Star por haber obtenido el segundo lugar en su aporte en las iniciativas de responsabilidad social y ciudadanía.
- Estos logros permiten apreciar que los gerentes de área han administrado la empresa Champions Shoes de forma adecuada y profesional; su gestión ha permitido cumplir con las expectativas de los accionistas, logrando niveles elevados y satisfactorios de ganancias por acción, ROE, calificación crediticia, valoración de imagen empresarial y precio por acción, indicadores que estuvieron inclusive por encima del promedio de la industria. Por tanto, las estrategias y decisiones tomadas durante la competencia por los gerentes de área, y en particular por la Gerencia Financiera, han sido las adecuadas, con las imperfecciones que se presentan en toda gestión empresarial.

Por lo tanto, considerando que el simulador de negocios virtual BSG es una herramienta útil para que los futuros o actuales gerentes puedan dirigir una empresa como si fuera real, se recomienda:

- Trabajar en la Universidad Privada del Valle un proyecto de simulación de Juego de Negocios virtual enfocado a la industria nacional, tomando en cuenta que la Universidad cuenta con la tecnología y los recursos humanos para contribuir en el diseño de esta propuesta.
- El adelanto de la tecnología pone en manos de los negocios herramientas virtuales poderosas como el BSG para aprender a dirigir empresas de forma exitosa, por lo que se recomienda continuar utilizando esta herramienta considerando su alto valor en el desarrollo de habilidades gerenciales.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Thompson, Jr, y Arthur, A. (2009). The Business Strategy Game. Illinois, Estados Unidos: Ed. Mc Graw-Hill.
- (2) Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid, España: Pirámide.
- (3) Peteraf, T. y Strickland, G. (2012). Administración Estratégica. México D.F.: Ed. Mc Graw-Hill.
- (4) Estupiñan, G, Rodrigo y Orlando (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- (5) Córdoba, M. (2014). Análisis Financiero. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- (6) Sampieri, R.H., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: Ed. Mc Graw Hill.
- (7) Bunge, M. (2004). La Investigación Científica. México D.F.: Ed. Siglo XX Editores.
- (8) David, F. (2013) Administración Estratégica. México D.F.: Ed. Pearson Educación.

**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 Román Aizama Quiroga*



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/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.

[Resumendelicencia](#) - [Textocompletodelalicencia](#)