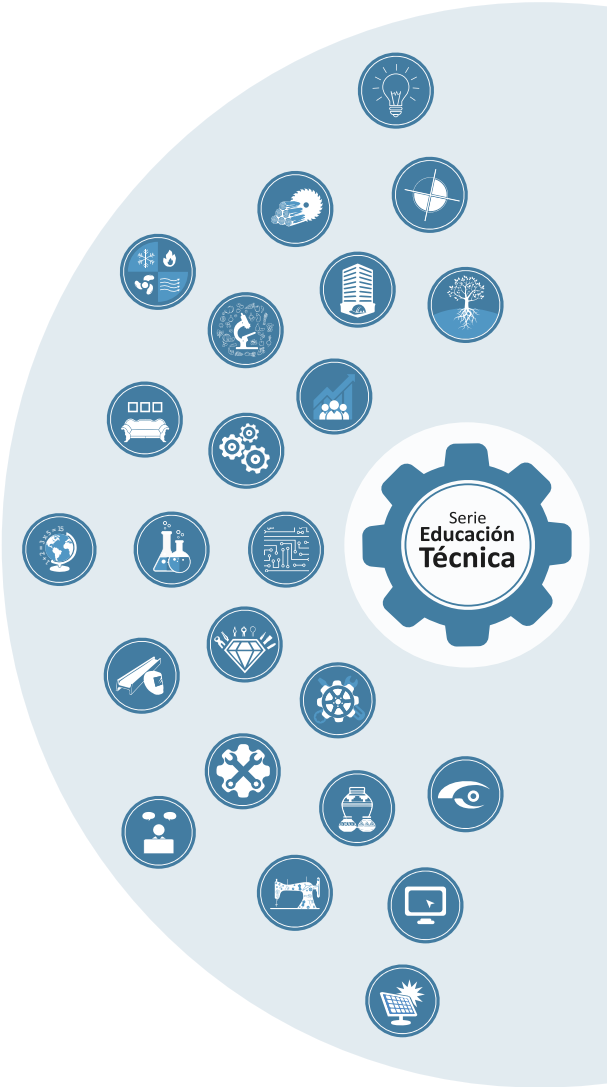
Prácticas profesionalizantes

Guía de empresa simulada



Buenos Aires Ciudad
Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
10-10-2026
Vamos Buenos Aires

Jefe de Gobierno
Horacio Rodríguez Larreta

Ministra de Educación e Innovación
María Soledad Acuña

Subsecretario de Planeamiento e Innovación Educativa
Diego Javier Meiriño

Directora General de Planeamiento Educativo
María Constanza Ortiz

Gerente Operativo de Currículum
Javier Simón

Director General de Emprendedorismo e Industrias basadas en el conocimiento
Juan Pedro Corica

Gerenta de Desarrollo Emprendedor
Clara Barthe

Subsecretaria de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa
Andrea Fernanda Bruzos Bouchet

Directora General de Educación de Gestión Estatal
Carola Martínez

Director de Educación Técnica
Néstor Policaro

Directora General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa
Eugenia Cortona

Subsecretario de Carrera Docente y Formación Técnica Profesional
Jorge Javier Tarulla

Subsecretario de Gestión Económico Financiera y Administración de Recursos
Sebastián Tomaghelli

Dirección General de Educación de Gestión Estatal (DGEGE)
Dirección de Educación Técnica
Especialistas: Juliana Bertevello, Carlos Giovanoni, Heber Reinoso

Dirección General de Emprendedores e Industrias Basadas en el Conocimiento
Gerencia Operativa de Desarrollo Emprendedor
Especialista: Marcia Andrea

Unidad Ministro
Especialista: María Gioannini

Dirección General de Planeamiento Educativo (DGPLEDU)
Especialistas: Juan Cruz Hermida, Virginia Marino, Verónica Poenitz

Gerencia Operativa de Currículum (GOC)
Especialistas: Vanina Arca, Isidro Miguel Ángel Rubíes
Agradecimientos: Claudio Rey

Equipo Editorial de Materiales Digitales (DGPLEDU)
Coordinación general de materiales digitales: Mariana Rodríguez
Coordinación editorial: Silvia Saucedo
Colaboración y gestión editorial: Manuela Luzzani Ovide

Edición y corrección de estilo: Vanina Barbeito
Diseño gráfico: Ignacio Cismondi, Patricia Peralta
Ilustraciones y gráficos: Susana Accorsi, Ignacio Cismondi

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Prácticas profesionalizantes : guía de empresa simulada. - 1a edición para el profesor - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Educación e Innovación, 2019.
Libro digital, PDF - (Educación técnica)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-673-438-7

1. Educación Secundaria. 2. Educación Técnica. 3. Formación Profesional. I. Título.
CDD 658.04

ISBN 978-987-673-438-7

Se autoriza la reproducción y difusión de este material para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción de este material para reventa u otros fines comerciales.

Las denominaciones empleadas en este material y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Ministerio de Educación e Innovación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de los países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

En este material se evitó el uso explícito del género femenino y masculino en simultáneo y se ha optado por emplear el género masculino, a efectos de facilitar la lectura y evitar las duplicaciones. No obstante, se entiende que todas las menciones en el género masculino representan siempre a varones y mujeres, salvo cuando se especifique lo contrario.

Fecha de consulta de imágenes, videos, textos y otros recursos digitales disponibles en Internet: 1 de abril de 2019.

© Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Ministerio de Educación e Innovación / Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa. Dirección General de Planeamiento Educativo / Gerencia Operativa de Currículum, 2019.
Holmberg 2548 2º piso–C1430DOV–Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

© Copyright © 2019 Adobe Systems Software. Todos los derechos reservados.
Adobe, el logo de Adobe, Acrobat y el logo de Acrobat son marcas registradas de Adobe Systems Incorporated.

Índice

1. Presentación 7

1.1. Introducción 7

1.2. Objetivos de la guía 9

1.2.1. Objetivos Generales 9

1.2.2. Objetivos Específicos 9

1.3. Destinatarios y roles 11

1.3.1. Rol docente en la simulación de empresas en nivel secundario 11

1.3.2. Rol del estudiante en la simulación de empresas en nivel secundario 12

2. Metodología de la empresa simulada en un entorno educativo 13

2.1. A qué llamamos *empresa simulada* 13

2.2. La simulación de empresas como metodología de formación técnico-profesional y desarrollo de capacidades en el nivel secundario 14

2.2.1. Desarrollo de capacidades básicas, capacidades profesionales básicas y capacidades profesionales específicas 15

2.2.2. Beneficios de implementar una empresa simulada en un entorno educativo 22

2.3. Vinculación con la empresa madrina 22

3. Conocimientos previos necesarios 24

3.1. ¿Qué es la economía? 24

3.2. Sectores económicos y economías regionales 24

3.3. Tipos de economías 24

3.4. La oferta y la demanda 25

3.5. Definición de Empresa 27

3.6. Formas de Organización Empresarial 27

3.7. Emprendimiento – ser emprendedor 29

3.8. Emprendimiento asociativo: cooperativas, fundaciones, asociaciones 29

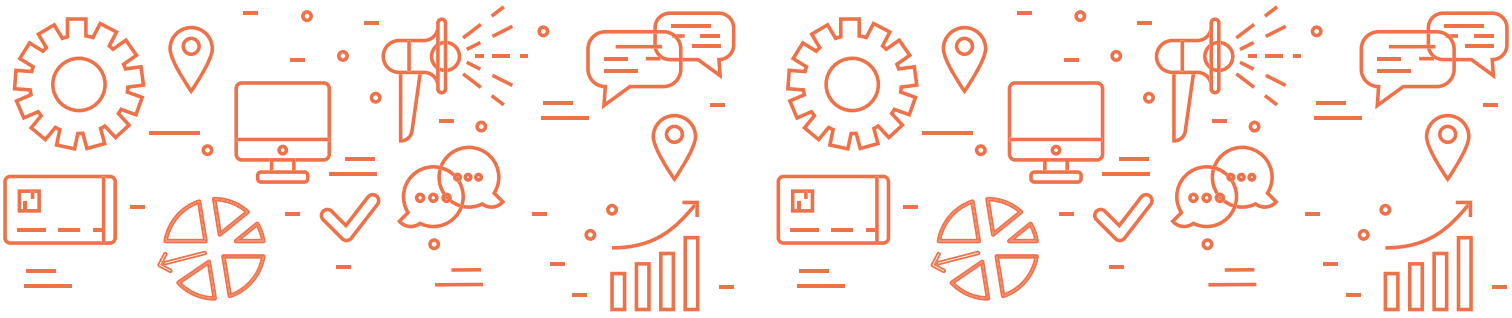
3.9. Emprendimientos con impacto 30

3.10. Los objetivos de desarrollo sostenible 31

4. Organización de la empresa simulada 33

4.1. Constitución de la empresa simulada 33
4.1.1. Elaboración del estatuto de la empresa 33
4.1.2 Elaboración del plan operativo 35
4.2. Organigrama modelo y funciones de las áreas 36
4.3. Elección de autoridades 41
4.4. Aspectos a tener en cuenta para elegir un producto o un servicio como oferta de la empresa simulada 41
4.5. Cómo evaluar un producto o un servicio 42
4.6. Investigación de mercado 43
4.7. ¿Cómo conseguir financiación? 48
4.8. Marcas y Patentes 49
4.9. ¿Cómo potenciar la resiliencia en la empresa? 50
4.10. Ejemplos de empresas simuladas en el ámbito escolar 52
5. Desarrollo de la política de la empresa y del plan de negocios 55
5.1. Desarrollo de una política de empresa 55
5.2. Modelo de negocios y plan de negocios 57
5.3. Herramientas por áreas para pensar el plan de negocios 63
5.4. Políticas de recursos humanos 63
5.5. Políticas de producción y operaciones 64
5.6. Políticas de administración y finanzas 65
5.7. Políticas de marketing 66
5.8. Política de tecnología e informática 67
5.9. Precio del producto 67
5.10. Venta de productos y lineamientos para presentar la venta 69
5.11. Flujo de fondos 70
6. Administración y gestión de la empresa simulada 72
6.1. Comunicación 72
6.2. Documentos internos para la comprensión de la información financiera y de gestión 73

6.3. Mejoras en la administración de los recursos humanos 74
6.4. Evaluación de la empresa 74
6.5. Informes de auditoría 78
7. Liquidación y cierre de la empresa simulada 80
7.1. Cronograma de liquidación 80
7.2. Elaboración de informe final 82
8. Evaluación del proceso de aprendizaje 84
8.1. El portafolio 85
8.2. Diario reflexivo 85
8.3. Informe final sobre el proceso de trabajo 86
8.4. Auditoría 86
9. Bibliografía 87
10. Anexos 88
Anexo 1. Estatuto modelo de sociedad anónima sin sindicatura - Ciudad de Buenos Aires 88
Anexo 2. Reglamento para el pago de dividendos en la empresa simulada 91
Anexo 3. Actividades propuestas 92
Anexo 4. Herramientas útiles complementarias 100



1. Presentación

1.1. Introducción

El fortalecimiento y expansión de la oferta educativa de la Modalidad Técnico Profesional de Nivel Secundario constituye una responsabilidad constitucional ineludible y uno de los principales propósitos de la política educativa del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es de un indiscutible valor, ya que permite ampliar las oportunidades de formación de muchos jóvenes estudiantes en su derecho a recibir educación y satisfacer los requerimientos de recursos humanos idóneos en los diversos sectores de la producción. El escenario en el que se sitúa la Formación Técnico Profesional de Nivel Secundario es ciertamente complejo. Tanto si se piensa la necesidad de revertir el fenómeno de devaluación de credenciales educativas en un contexto de empleo restrictivo, como si se considera la vertiginosidad y aceleración de los cambios y transformaciones científicas, tecnológicas y productivas al interior de cada sector de actividad, la posibilidad de contar con propuestas formativas relevantes constituye una construcción política impostergable que a todos nos convoca.

De acuerdo con las nuevas opciones organizativas y curriculares de las instituciones educativas de dicha modalidad, enmarcadas en la Ley N.º 26.058 y las Resoluciones N. º 47-CFE/08, N.° 84-CFE/09, N.° 93-CFE/09, N.° 229-CFE/14, N.° 266-CFE/15, N.° 341-CFE/18, se establecieron los Criterios Federales para el Proceso de la Enseñanza y Aprendizaje Significativo, relacionados con las problemáticas y modos de intervención en el mundo del trabajo y la jornada escolar extendida propia de las Escuelas Técnicas. Estos criterios buscan el desarrollo de capacidades significativas para futuros desempeños en el mundo del trabajo y para continuar estudios en niveles posteriores, con la adquisición de saberes, destrezas, conocimiento y práctica directa. En este proceso cobra significativo valor el nuevo Campo de las Prácticas Profesionalizantes, a ser desarrollado en todas las Especialidades de la Modalidad Técnico Profesional de Nivel Secundario, de acuerdo al Marco de Referencia para Proceso de Homologación y Validez Nacional de Títulos Técnicos de Nivel Secundario, y al Diseño Curricular Jurisdiccional que le dio origen a cada especialidad en la jurisdicción. A su vez, en este proceso se evalúa no sólo el conocimiento sino las habilidades, capacidades y aptitudes críticas a partir del “hacer concreto” en relación con las problemáticas y contextos propios del ámbito socio-productivo en el mundo del trabajo.

Las Prácticas Profesionalizantes (PP) comprenden el conjunto de experiencias formativas intencionalmente planificadas para promover diversas aproximaciones al conjunto de tareas y ámbitos de desempeño profesional contemplados en el perfil profesional de cada Especialidad Técnico Profesional de Nivel Secundario. Estas prácticas fueron definidas en el marco del Consejo Federal de Educación mediante la resolución N.° 229/14 que expresa: “Se entiende por Prácticas Profesionalizantes aquellas estrategias y actividades formativas que, como parte de la propuesta curricular, tienen como propósito que los estudiantes consoliden, integren y/o amplíen las capacidades y saberes que se corresponden con el perfil profesional en el que se están formando. Son organizadas y

coordinadas por la institución educativa, se desarrollan dentro o fuera de tal institución y están referenciadas en situaciones de trabajo".

Vistas de este modo, las PP asumen como propio el desafío de acortar la tan mentada brecha entre teoría y práctica, y garantizan mejores condiciones de formación y empleabilidad de los futuros egresados. Desde esta perspectiva, constituyen un eje o campo de la formación ciertamente insustituible, ya que posibilitan el acercamiento a situaciones y problemas del ejercicio laboral que de otro modo resultan inaccesibles a los futuros egresados.

En efecto, varios autores coinciden en señalar las PP como instancias que inauguran el proceso de desarrollo profesional que comienza en la etapa de la formación inicial o de grado y que continúa a lo largo de toda la vida. Pensar la formación técnico profesional como un proceso de desarrollo profesional que se va construyendo a partir de la Formación Técnico Profesional de Nivel Secundario y cuyas marcas dejan improntas más o menos duraderas en la configuración identitaria de los futuros egresados, supone replantear algunas ideas-fuerza que están en la base de las concepciones y supuestos con que habitualmente se piensan estas prácticas.

Entre tales ideas, vale considerar:

- La idea de una línea de separación nítida y tajante entre el tiempo de la Formación Técnico Profesional de Nivel Secundario y el tiempo del ejercicio laboral y, en consonancia con este planteo, la demarcación de mundos con fronteras poco permeables a los flujos e intercambios de saberes y experiencias: el mundo de la enseñanza de saberes derivados de los campos de conocimiento propios de cada carrera y el mundo del trabajo y la socialización laboral en diversos ámbitos de actuación.

- La idea de las PP como instancias destinadas a aplicar saberes, destrezas, conocimientos y saberes teóricos y técnicos –propios de las Unidades Curriculares de la formación general, científico-tecnológica y específica– al campo del desempeño profesional. Desde esta concepción, apoyada en una lógica de "racionalidad técnica" se considera el conocimiento profesional como conocimiento aplicable y transferible al conjunto de situaciones propias del ejercicio profesional en forma no conflictiva y no problemática.

- La idea de las PP como ámbitos formativos destinados a desarrollar aprendizajes ligados a la dimensión técnico-operatoria del desempeño profesional, sin atender a la relevancia que tales instancias tienen en el desarrollo del conjunto de disposiciones adquiridas que configuran el *habitus* profesional.

Plantear las Prácticas Profesionalizantes desde una mirada que problematice estas ideas y enfatice el lugar que tienen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes, marca un punto de inflexión importante respecto del modo en que habitualmente se piensa este campo de la formación. En alguna medida, la adopción de la expresión Prácticas Profesionalizantes para aludir a las experiencias de aproximación al mundo del trabajo profesional que se desarrollan durante la Formación Técnico Profesional de Nivel Secundario representa un intento por destacar el sentido que tienen para promover saberes ligados al "saber hacer", al "saber ser" y al "saber estar" que se entretejen en las configuraciones propias de la identidad técnico-profesional.

Este documento pone en juego las ideas mencionadas, y busca ser una herramienta de trabajo útil para los actores con diferentes niveles de responsabilidad en la concreción curricular y para los propios jóvenes estudiantes. Da cuenta de algunas nociones y conceptos que constituyen un referente para pensar una de las acepciones concretas en

que pueden desarrollarse las prácticas profesionalizantes a partir del recorte enmarcado en la *empresa simulada.*

1.2. Objetivos de la guía

El presente documento tiene por propósito principal establecer criterios básicos fundamentales en el camino de concreción de una empresa simulada en formato de guía práctica, tanto para el docente de PP como para el joven estudiante y futuro emprendedor. Se busca que sea un instrumento de consulta permanente, que busca poner en práctica saberes profesionales sobre procesos productivos de bienes y servicios, relacionados con el futuro entorno de trabajo del estudiante.

La metodología propuesta se basa en el principio de aprender haciendo, es decir, traslada el eje del aprendizaje a la experiencia de los estudiantes, para que aprendan a emprender y a plantearse metas y objetivos, y trabajen para alcanzarlos, mientras promueven y desarrollan sus talentos, competencias y habilidades.

Asimismo, se espera que esta guía promueva la creación de proyectos de alto impacto, es decir, que el objetivo de los participantes no sea únicamente el de obtener dividendos o una rentabilidad económica, sino que también dirijan sus iniciativas en vistas de generar impacto en la sociedad y contribuir positivamente en temas ambientales. A su vez, se busca que este documento brinde herramientas útiles a los estudiantes para el desarrollo de su propio proyecto de vida.

1.2.1. Objetivos Generales

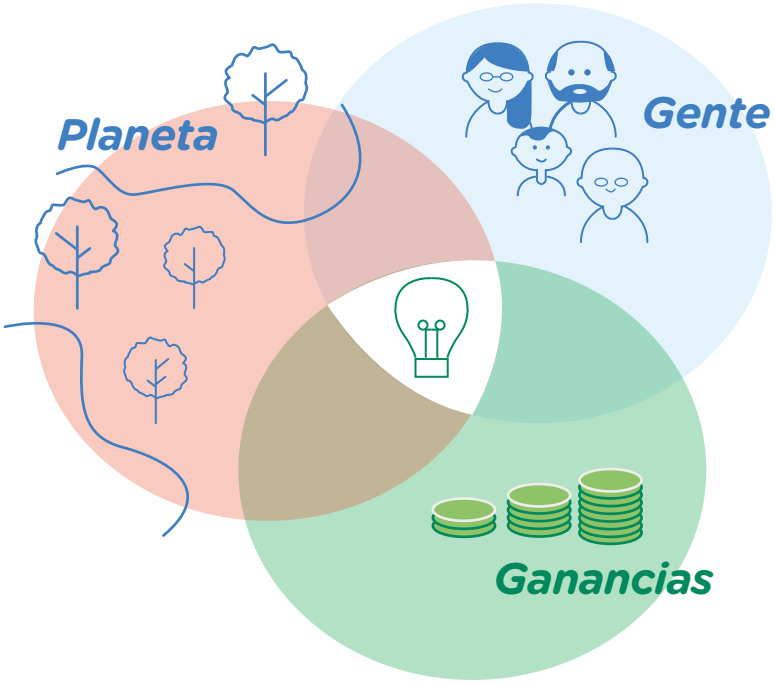
En el marco del recorte de empresa simulada y con la finalidad de desarrollar el proyecto de prácticas profesionalizantes y su proceso de implementación, las instituciones educativas podrán:

- Promover el aprendizaje de saberes, destrezas, habilidades y prácticas para el desarrollo de incumbencias profesionales que tengan afinidad con el futuro entorno de trabajo de los estudiantes.
- Fortalecer los procesos educativos a través de vínculos con los siguientes sectores: productivo, científico-académico, empresas estatales y privadas de bienes y servicios, entes estatales, ONG y organizaciones de la sociedad civil. Estos vínculos generan procesos de retroalimentación, obtención de información y reconocimiento mutuo de demandas y necesidades.
- Promover el reconocimiento del emprendedor como valor que, en tanto superador del concepto de empleo y la lógica de lucro, posee finalidades solidarias, estructurantes de la identidad y organizadoras de la vida en sociedad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Reflexionar críticamente sobre su futura práctica profesional, sus resultados objetivos e impactos sobre la realidad social y su contexto.
- Reconocer la diferencia entre las soluciones que se basan en la racionalidad técnica y la existencia de un problema complejo que va más allá de ella.

- Resolver situaciones caracterizadas por la incertidumbre, la singularidad y los conflictos de valores, producir, compartir criterios, tomar decisiones, resolver conflictos de modo colaborativo.
- Integrar y transferir aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso de formación.
- Comprender la relevancia de la organización y administración eficiente del tiempo, del espacio, de las actividades productivas, del uso y cuidado de las máquinas y herramientas, equipos e Instalaciones y de la aplicación de las medidas de seguridad propias de la especialidad.
- Conocer los procesos de producción y el ejercicio profesional vigentes.
- Favorecer su contacto con situaciones concretas del mundo del trabajo en los contextos y condiciones en que se realiza la empresa simulada.
- Reconocer la especificidad de un proceso determinado de producción de bienes o servicios según la finalidad y característica de cada actividad productiva y cómo desarrollarlo.
- Resolver situaciones problemáticas concretas, con niveles de complejidad apropiados al desarrollo de su perfil profesional, en el recorte de una empresa simulada.
- Desarrollar habilidades sociales como la comunicación, cooperación, responsabilidad, autonomía y la integración en un contexto socio-productivo determinado.



Fuente: GCABA-Universidad Di Tella (2017).

1.3. Destinatarios y roles

La guía está destinada a docentes y estudiantes, quienes asumirán los roles que se desarrollan a continuación.

1.3.1. Rol docente en la simulación de empresas en nivel secundario

Las tareas principales de los docentes consisten en la planificación de las actividades, la preparación de los materiales e instrumentos que los estudiantes requieren para realizar las tareas, y el seguimiento de los procesos.

En este sentido, el docente tiene un rol de facilitador. Es quien acompaña a los estudiantes y promueve su participación, y de ese modo les otorga una ayuda efectiva en el desarrollo de las capacidades esperadas. Desde este rol, tiene una tarea fuerte de acompañamiento de los procesos de desarrollo individuales en cada uno de los participantes, pero también tiene una exigencia extra, dada la naturaleza de la metodología, de producir y coordinar el trabajo en grupo de modo de alcanzar los objetivos relacionados con la discusión y el análisis.

También tiene un rol de supervisor, ya que se limita a seguir el curso que toma un error hasta la solución o corrección, pero no toma la iniciativa ni propone respuestas. Buscará el equilibrio entre dejar hacer al estudiante (para que pueda desarrollar iniciativa propia al tiempo que comete errores y aprende de ellos) y controlar y asesorar con el fin de lograr la máxima calidad y asegurar el aprendizaje.

Entonces, las funciones del docente se pueden sintetizar de la siguiente manera:

a. Diseñar una empresa simulada acorde a los requerimientos de los planes de estudio y a su vez fiel reflejo de la realidad empresarial de la zona, que permita a los estudiantes vivenciar situaciones de trabajo y aprendizaje significativos tanto para el desarrollo de competencias funcionales como sociales, humanas y empresariales.

b. Planificar las actividades para que los estudiantes tengan tareas acordes a su nivel de conocimientos y que estos sean significativos para su progresión en el aprendizaje.

c. Proporcionar insumos e instrumentos a los estudiantes para poder realizar las tareas planteadas y evaluar los resultados (productos y procesos).

d. Sistematizar el proceso de las tareas realizadas en la empresa simulada, propiciando el intercambio de las experiencias de trabajo y aprendizaje entre los estudiantes, y recogiendo sus inquietudes luego de las fases de trabajo.

e. Ser facilitador en el proceso de aprendizaje y realizar el seguimiento de las tareas y el ajuste de las actividades a partir de la documentación producida por los estudiantes, así como la autoevaluación de sus aprendizajes.

Otra de las alternativas que se propone es que el docente tome el rol del “gerente general” de la empresa simulada. Desde este lugar cumplirá los roles de facilitador y gerente a la vez. Desde el rol de facilitador realizará las siguientes tareas: a) Enseñará los conocimientos necesarios para que los estudiantes puedan desempeñar las tareas de cada puesto; b) Controlará que las tareas del día a día no contengan errores y c) Programará inconvenientes o fallos, para verificar que los estudiantes los detectan y corrigen. Como gerente de la empresa llevará adelante las siguientes actividades: a) Coordinará y dirigirá

el trabajo de los distintos departamentos; b) Solicitará a cada uno de ellos informes que sirvan para tomar decisiones; c) Evaluará y ajustará el funcionamiento de cada uno de los departamentos del organigrama de la empresa simulada.

1.3.2. Rol del estudiante en la simulación de empresas en nivel secundario

La empresa simulada supone un rol activo del estudiante. El docente le facilitará la posibilidad de actuar de manera autónoma en situaciones concretas y prácticas, promoviendo un aprendizaje integral que le permita reconocer problemas, analizarlos, buscar alternativas para solucionarlos. Esto le permitirá al estudiante aprender a tomar decisiones y llevarlas a cabo, controlar y evaluar sus acciones y los resultados obtenidos (Zinsmeister, 2000).

Los estudiantes se incorporarán a un equipo de trabajo en una de las gerencias propuestas, donde se le asignará una función y un nivel de responsabilidad que implicará cumplir con un conjunto de tareas a medida que se presenten. Como es común que se planteen varias tareas en forma simultánea, deberán establecer prioridades y/o dividir tareas en el equipo de trabajo del departamento.

Como se desarrollará más adelante, la estructura de las gerencias puede ser flexible, y cada docente, según su experiencia, creatividad y objetivos pedagógicos, puede definir lo que sea más conveniente para el trayecto formativo de su grupo de estudiantes.

Para dar mayor nivel de responsabilidad a los estudiantes en el propio proceso de aprendizaje, se recomienda que la evaluación de desempeño del estudiante en la empresa simulada se realice principalmente a través de la autoevaluación y la hetero-evaluación.

Como sugiere Zinsmeister (2003), dentro de las tareas de los estudiantes se encuentran:

a. **Informarse:** ¿Cómo es el procedimiento? ¿Qué normas tengo que respetar?

b. **Planificar:** ¿Cuáles son los pasos a realizar? ¿Cuáles son las prioridades? ¿Qué necesito del equipo compartido y cuándo está disponible? ¿Qué materiales necesito?

c. **Decidir:** Prioridades y plan de trabajo.

d. **Ejecutar:** Realizar las tareas de acuerdo a las incidencias preestablecidas o que surjan durante el proceso.

e. **Controlar:** ¿El producto responde a las normas y los criterios establecidos por la empresa? ¿Se logró el resultado previsto?

f. **Valorar:** ¿Procediendo de otra forma se podría haber obtenido un resultado mejor? ¿Existe una manera de organizar las tareas más eficientemente y de ahorrar tiempo y costos? ¿El procedimiento podrá utilizarse con el mismo éxito para otras tareas?

2. Metodología de la empresa simulada en un entorno educativo

2.1. A qué llamamos *empresa simulada*

Una empresa simulada funciona como si fuera una empresa verdadera. Se acondiciona y ambienta el lugar donde se desarrollan las actividades como una firma real. En ese ambiente simulado se realizan las tareas y actividades que normalmente son ejecutadas por empleados y gerentes: contratan empleados, compran, venden, pagan, controlan, realizan registros contables, envían y reciben emails, realizan y contestan llamados telefónicos, se hacen promociones, discuten estrategias de marketing. Su organigrama, los manuales de procedimientos de sus diversos departamentos, la descripción de los puestos de trabajo, los catálogos y las listas de precios son verdaderos y tienen un soporte físico.

Todos los procesos administrativos y la documentación que los respalda son auténticos. Sólo están ausentes de una empresa simulada el intercambio de productos verdaderos y la circulación de dinero en efectivo. En el caso de las escuelas, generalmente la finalidad de las empresas simuladas es la comercialización de productos. Pero en las empresas simuladas también se pueden vender servicios, ser mayorista o minorista, elaborar los productos o dedicarse sólo a la comercialización.

Para que las actividades que se realizan en la Empresa Simulada guarden la mayor similitud posible con la realidad empresarial local, se busca el apadrinamiento de la empresa simulada por parte de una empresa local (Guzmán, 2000).

Características principales de la empresa simulada

- Se opera en un mercado simulado
- Se realizan las tareas y actividades que normalmente son ejecutadas por empleados y gerentes en una empresa real
- Todos los procesos administrativos y la documentación que los respalda son auténticos.
- Se reproduce la estructura de gestión, organización y administración de una empresa real.
- Se asumen los diferentes roles de un organigrama de una empresa real

Propósitos de una empresa simulada en un entorno educativo

- Potenciar el desarrollo simultáneo e integrado de competencias funcionales de la gestión organizacional (sociales, humanas y empresariales) a partir de un dispositivo metodológico-didáctico de simulación que permite, en el marco de la educación formal, el conocimiento contextualizado y vivencial.

- Estimular el desenvolvimiento responsable y autónomo de los estudiantes a partir de la resolución de problemas y toma de decisiones ante imprevisiones, incidentes y conflictos que produce la dinámica de una empresa y su interacción con clientes y proveedores.

- Desarrollar la actualización permanente de los contenidos a partir de la vinculación sistemática de las actividades de enseñanza aprendizaje con el sistema productivo local.

- Contribuir a la orientación vocacional del alumnado y la empleabilidad de los/as egresados/as a partir de ensayos de roles y tareas concretas propias del mundo del trabajo.

2.2. La simulación de empresas como metodología de formación técnico-profesional y desarrollo de capacidades en el nivel secundario

La simulación del ámbito de una empresa y sus procesos se implementó por primera vez en los años ‘70 en Alemania. Esta metodología se aplica hoy en más de quince países, en distintos niveles y ámbitos educativos: bachilleratos comerciales; educación técnica media y superior y formación profesional; capacitación para poblaciones específicas (discapacitados) y reconversión laboral. No solamente facilita la adquisición y contextualización de conocimientos técnicos, sino que también permite vivenciar las relaciones sociales que se desarrollan en el interior de una compañía y en sus vínculos externos con clientes, proveedores e instituciones públicas.

La simulación de empresas busca potenciar el desarrollo de capacidades para la gestión organizacional, con el fin de que los estudiantes puedan tener mayor competencia profesional para actuar adecuada y responsablemente en situaciones de la vida real social y laboral, a partir de una metodología que permite el conocimiento contextualizado y vivencial. Se busca estimular el desenvolvimiento responsable y autónomo a partir de la resolución de problemas y toma de decisiones en el marco de la dinámica de una empresa, y contribuir a la orientación vocacional de los estudiantes y la empleabilidad a partir del ensayo de roles y tareas propias y concretas del mundo del trabajo (Zinsmeister, 2003).

Al establecer un somero análisis estadístico de efectividad y afabilidad del mercado de nuestros jóvenes estudiantes con la actividad profesional y el mundo del trabajo se encuentra la histórica expresión del escalón entre dos mesetas: la de la formación técnica académica y la del mundo productivo. A su vez, el tiempo actual atravesado por la infotecnología en proceso de cambio constante conduce a reflexionar acerca de la necesidad personal de cada joven estudiante de realizarse por sí mismo en la actividad de su especialidad técnica.

Para eso, debe desarrollar capacidades inherentes para valerse por sí mismo en forma independiente en su mundo profesional. Desde el recorte de la empresa simulada, se pretende que adquiera y desarrolle un conjunto de capacidades emprendedoras que podrán ser puestas en práctica en la empresa de su especialidad.

El conjunto de saberes de los tres campos de formación ya cursados, la general, la científica tecnológica y la específica, serán interpelados en este proceso, pero ya no desde lo teórico formal, sino de lo realizable en cada instancia. Este es un objetivo fundante en el proceso hacia el mundo productivo.

En este sentido, la Modalidad Técnico Profesional de Nivel Secundario los debe formar para insertarse en el mundo socio productivo sin mutaciones sobre el Mundo Productivo Real, además de la formación propedéutica para continuar estudios terciarios, superiores y/o universitarios.

2.2.1. Desarrollo de capacidades básicas, capacidades profesionales básicas y capacidades profesionales específicas[1]

El concepto de capacidades hace hincapié en la unidad entre pensamiento y acción. Son saberes complejos que posibilitan la articulación de conceptos, información, técnicas, métodos, valores para actuar e interactuar en situaciones determinadas y en diversos contextos.

La Escuela Técnica asume un diseño curricular que parte de la dinámica profesional expresada en un perfil profesional en particular. Esto implica un enfoque pedagógico curricular que busca el desarrollo en la persona de capacidades básicas, profesionales básicas y profesionales específicas. Todas estas capacidades en conjunto permiten a la persona, al cabo del proceso formativo y a lo largo de su desarrollo profesional, manifestar la cualidad técnica y la cualidad profesional de la dinámica profesional.

Para desarrollar el currículo de la Educación Técnica es necesario partir de la identificación de estos tres tipos de capacidades. Las capacidades profesionales básicas constituyen un componente común a la formación de todo técnico. Las profesionales específicas, en cambio, corresponden a cada una de las especialidades.

Las capacidades básicas

Las capacidades básicas contribuyen a la concepción integradora y holística del accionar de un individuo como ciudadano. Tal como indica su nombre, están en la base de todo desempeño y, por lo tanto, tienen un valor en la formación general. Son, además, el núcleo y soporte de un conjunto de otras más específicas, que han sido enunciadas como capacidades profesionales básicas y capacidades profesionales específicas.

Dentro de estas capacidades, deben considerarse:

- Las capacidades que refieren a los procesos cognitivos necesarios para operar con símbolos, representaciones, ideas, imágenes, conceptos, principios, leyes y otras abstracciones que se encuentran en la base para la construcción de las demás. Incluyen habilidades analíticas, creativas, asociativas y metacognitivas y para el razonamiento, entre otras.

- Las capacidades que refieren a un saber hacer, a una puesta en acto. Si bien suponen e implican saberes intelectivos y valorativos, se manifiestan en una dimensión pragmática. Incluyen habilidades comunicativas, tecnológicas y organizativas.

[1] El contenido de este apartado es cita textual del *"Anexo II. Capacidades básicas, capacidades profesionales básicas y capacidades profesionales específicas"* del documento Evaluación de capacidades profesionales en la ETP de nivel secundario. Documento aprobado por resolución Nº266/15 CFE . INET – Ministerio de Educación (2015).

- Las capacidades que refieren a la participación de la persona como miembro de un grupo en los ámbitos de referencia próximos y en contextos más amplios, no inmediatos a la cotidianeidad.

- Las capacidades que se refieren a la posibilidad de aprender por sí mismo aprovechando sus capacidades en función de los recursos del medio para aplicar y adaptar conocimientos y habilidades nuevos en situaciones familiares y cambiantes.

El proceso de constitución de capacidades básicas debe tener en cuenta tres dimensiones:

- **Dimensión ética y ciudadana:** para brindar a los estudiantes una formación que profundice y desarrolle valores y actitudes vinculados con la elaboración de proyectos personales de vida, con la integración a la sociedad como personas responsables, críticas y solidarias, y a una sociedad democrática como ciudadanos.

- **Dimensión propedéutica:** para garantizar a los estudiantes una sólida formación que les permita continuar sus procesos de formación y el desarrollo de capacidades permanentes de aprendizaje.

- **Dimensión de preparación para la vida profesional (según los cuatro sectores de actividad: industria, servicios, agropecuario y construcciones):** para ofrecer a los estudiantes una orientación hacia amplios campos del mundo del trabajo y el conocimiento, y fortalecer las capacidades que les permitan adaptarse flexiblemente a sus cambios y aprovechar sus posibilidades.

En una primera formulación estas capacidades básicas forman parte de la dinámica de los siguientes saberes fundamentales:

- Pensar y comunicarse adecuadamente haciendo uso del lenguaje oral y escrito, del lenguaje matemático, del lenguaje corporal y de los lenguajes artísticos, de tecnologías como las informáticas y de gestión, entre otras, y de procedimientos sistemáticos de análisis y resolución de problemas

- Adquirir, integrar y aplicar conocimientos provenientes de distintos campos y disciplinas tales como la literatura, las lenguas, la filosofía, la matemática, las ciencias naturales y la tecnología, las ciencias sociales, la historia, la geografía, las artes y la educación física.

- Trabajar y estudiar eficientemente demostrando responsabilidad y compromiso con los valores personales, éticos, sociales y cívicos necesarios para contribuir al desarrollo de una sociedad democrática y pluralista.

Las capacidades profesionales básicas

Las capacidades profesionales básicas resultan de un primer nivel de desagregación y especificación de las capacidades básicas. Contribuyen a la concepción profesional de la formación del técnico. Aluden a cuestiones generales y comunes a cualquier técnico con independencia de la especialidad.

Deben considerarse las siguientes capacidades básicas:

- **Interactuar y comunicar:** se refiere a la capacidad de interacción y comunicación presente en toda relación humana y actividad social, y la necesidad de considerar el

respeto y rescate de la cultura y los saberes de las distintas personas y ámbitos donde se desarrolla su vinculación social y actividad profesional.

- **Programar y organizar:** capacidad de formular y desarrollar proyectos significativos y viables en función de objetivos y de los recursos disponibles, analizando condiciones de rentabilidad y sustentabilidad.

- **Analizar críticamente:** se refiere a la lectura de los contextos sociales en los que actúa más allá de lo observable, con capacidad para identificar causas y formular hipótesis consistentes con las situaciones dadas.

- **Procesar información:** capacidad de generar información a partir de distintas fuentes y a la obtención de datos necesarios para el relevamiento de situaciones para usos específicos.

- **Resolver problemas:** articular saberes de distinto tipo en situaciones concretas para enfrentar los problemas de manera realista y objetiva, y planificar en forma sistemática métodos básicos para llegar a soluciones satisfactorias, con creatividad y originalidad en el uso de tecnologías estándares.

- **Controlar:** se refiere a la capacidad de detectar en tiempo y forma errores, seleccionar los mecanismos de control entre los disponibles en su ámbito de desempeño, identificar las discrepancias respecto de lo esperado, y anticipar y prevenir las consecuencias del error.

- **Accionar:** actuar, ejercer una acción, obrar, trabajar, ejecutar, producir un resultado, hacer funcionar, maniobrar, hacer algo, producir un efecto en situaciones de trabajo en donde la persona ejerce un control a partir de un conocimiento previo, es decir, sabe cuáles serán los efectos de su acción.

A continuación, se hace un desarrollo más pormenorizado de cada una de estas capacidades.

- **Capacidad de interactuar y comunicar**

Se refiere a la capacidad de interacción y comunicación presente en toda relación humana y actividad social, y a la necesidad de respetar y rescatar la cultura y los saberes de las distintas personas y ámbitos donde se desarrolla su vinculación social y actividad profesional.

Implica también el reconocimiento de los demás como personas con necesidades e intereses propios, el respeto de los credos, culturas, orígenes y ocupaciones laborales, de acuerdo a principios democráticos en todos los ámbitos de la participación social y profesional, así como en los procesos de trabajo y producción. Incluye el respeto por pautas éticas para el bienestar y seguridad de las personas y la preservación de los ámbitos de trabajo, y el compromiso con los problemas de la comunidad en el ejercicio de la actividad profesional.

Esta es la capacidad de relacionarse con otros de forma adecuada a los distintos actores, contextos y objetivos característicos del ámbito u organización en la que actúa. Asimismo, se refiere a la capacidad de establecer vínculos con empatía, comprender contextos y situaciones, posibilitar la participación de la gente y comprometerse con la comunidad. Se vincula con identificar y comprender las necesidades, deseos y opciones de los grupos internos y externos de su localidad; identificar y diferenciar estrategias de comunicación creativas y adecuadas a las necesidades y objetivos de marketing, la participación

comunitaria y la movilización social de organizaciones y comunidades del contexto inmediato.

Se refiere, también, a la capacidad de trabajar en equipo como un factor positivo en la acción grupal: establecer vínculos, con pares, subordinados y superiores, escuchar y respetar a los demás, ya sean pares, subordinados o superiores.

Implica, asimismo, la posibilidad de conducir actividades y procesos de comunicación activa que estimulen la integración y la participación de la audiencia, transmitiendo información técnica en lenguaje claro y ameno; así como realizar acciones que mejoren las relaciones entre los individuos y/o los grupos, previendo, evitando o enfrentando conflictos y situaciones desagradables, negociando soluciones y construyendo redes de contacto entre los diversos actores.

Supone adaptar su lenguaje al de los interlocutores y realizar un esfuerzo por tomar en cuenta la perspectiva de los otros, saber leer los mensajes implícitos presentes en toda comunicación, generar informes puntuales o periódicos, escritos u orales utilizando el lenguaje apropiado a cada circunstancia e interlocutor.

- **Capacidad de programar y organizar**

Se refiere a la capacidad de formular y desarrollar proyectos significativos y viables en función de objetivos y de los recursos disponibles, analizando condiciones de rentabilidad y sustentabilidad. Implica la capacidad de ordenar y planificar eficientemente tanto las actividades propias y las del ámbito de trabajo, como las de los grupos con los que trabaja, para garantizar la calidad de su desarrollo en función de los objetivos de la organización.

Asimismo, implica programar en función de prioridades, de información relevada y de posibilidades propias, establecer y cumplir cronogramas, adaptar las programaciones anteriores a las necesidades presentes y/o futuras detectadas, analizar costos, recursos y resultados, aplicar mecanismos de evaluación y operar los ajustes y cambios necesarios. Esta capacidad también contempla lo siguiente: verificar las necesidades de materiales, insumos y elementos necesarios para el desarrollo de una actividad y organizar procesos de producción y trabajo; gestionar la adquisición y almacenamiento de insumos, materiales y elementos; realizar la gestión administrativa, contable y fiscal, aplicando la legislación correspondiente en cada caso; realizar la gestión de recursos humanos y la gestión comercial de la actividad; programar y organizar las actividades de mantenimiento y reparaciones; evaluar y decidir las medidas correctivas que correspondan frente a descomposturas o roturas.

- **Capacidad de analizar críticamente**

Se refiere a la lectura de los contextos sociales en los que actúa más allá de lo observable, con capacidad para identificar causas y formular hipótesis consistentes con las situaciones dadas. Implica, en consecuencia, la capacidad de observar, interpretar, evaluar situaciones detectadas sin prejuicios preconceptos o preceptos dogmáticos y la toma de posición frente a diferentes fenómenos sociales, juzgando los problemas desde el punto de vista de las situaciones, cuestiones, propósitos y consecuencias implícitas.

Responde también a la capacidad de actuar con una mirada analítica y crítica en el uso y aplicación de la tecnología y de sus efectos económicos, sociales y ambientales; reconocer la responsabilidad de la sociedad en la conservación de recursos humanos y naturales y un criterio personal sobre la relación que debe darse entre conservación de recursos naturales

y las necesidades básicas de la población; y evaluar el papel de los factores económicos, políticos y culturales en las condiciones de vida de la población.

Esta capacidad implica el análisis de su propia actuación y de sus resultados (capacidad autocrítica) con propósitos de mejorarla. Asimismo, la posibilidad de formarse una opinión propia a partir del examen de distintos puntos de vista, expresarla con claridad y sostenerla con convicción, y modificar la opinión sostenida cuando el examen de la evidencia y la argumentación lo exigen.

- **Capacidad de procesar información**

Se refiere a la capacidad de generar información a partir de distintas fuentes y a la obtención de datos necesarios para el relevamiento de situaciones para usos específicos. Incluye la capacidad para detectar el tipo de información requerida, generar y aplicar los instrumentos correspondientes, y llevar el registro y documentación de la información relevada. La capacidad de trabajar con información también implica su procesamiento y su posterior análisis, su uso en situaciones específicas y su presentación adecuada cuando fuere necesario. Además, supone identificar y seleccionar fuentes de información, obtener la información, analizarla críticamente y jerarquizarla. Implica, también, elaborarla o utilizarla para los fines de su actividad, y relacionarla con las situaciones y necesidades que la requieren.

- **Capacidad de resolver problemas**

Es la capacidad de resolver problemas significativos, articulando saberes de distinto tipo en situaciones concretas; enfrentar los problemas de manera realista y objetiva; aceptar la objetividad y la planificación sistemática como métodos básicos para llegar a decisiones satisfactorias; aceptar la conveniencia de efectuar experimentos simples y tomar decisiones tentativas a pesar de tener información incompleta. Además, implica articular diferentes saberes y procesos, de manera que formen una estructura, teniendo en cuenta el mejor aprovechamiento de los recursos productivos disponibles, y conocer las estructuras, el conjunto de principios e interrelaciones que presentan una visión completa de una situación problemática y ser capaz de aplicar estos principios en diferentes contextos. Esto requiere aplicar principios o generalizaciones científicas en situaciones nuevas; poner en juego el pensamiento sintético; la captación holística de las estructuras conceptuales; la habilidad cognitiva para el abordaje de la complejidad; la detección de las relaciones entre las partes; el explorar caminos alternativos; la búsqueda de respuestas y de la información necesaria para construirlas; el aceptar la incertidumbre y el saber transferir por analogía lo aprendido a otros contextos similares.

Esta capacidad supone adquirir una visión del conjunto sin perder las propiedades propias de los distintos procesos y elementos que los integran, entender su ámbito de desempeño como un sistema y visualizar sus interacciones con el entorno. Implica utilizar rigor para resolver un problema, llegar hasta las últimas instancias, dejarlo resuelto en forma precisa, exhaustiva y relacionado armoniosamente con el todo, identificar las distintas alternativas de solución de un problema y las estrategias necesarias para desarrollarlo, seleccionando la más adecuada. Del mismo modo, significa aplicar la simultaneidad de pensamiento, lo que permite tener en cuenta, en el mismo momento la funcionalidad, economía, facilidad y rapidez de ejecución, solidez, calidad, seguridad del trabajo, fácil mantenimiento y estética. Muchas veces involucra creatividad y originalidad en el uso de tecnologías estándar y una actitud de predisposición y aceptación al cambio.

- **Capacidad de controlar**

Se refiere a la capacidad de controlar y aplicar con responsabilidad social las normas de conservación, evitando el derroche innecesario de materiales, preservando el medio ambiente y las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

A su vez, supone detectar rápidamente errores posibles, seleccionar los mecanismos de control entre los disponibles en su ámbito de desempeño, identificar las discrepancias respecto de lo esperado, corregir y registrar las diferencias detectadas, anticipar y prevenir las consecuencias del error. Involucra la capacidad de verificar adecuadamente la integridad de la información cuyo registro y procesamiento le es asignado.

Por otro lado, implica concebir la evaluación como un proceso permanente de toda actividad productiva o de servicios; elaborar registros que posibiliten el control del desarrollo de los procesos productivos y de servicios; controlar la aplicación de los planes, normativas y legislaciones, y revisar el estado de los equipos e instalaciones que intervienen en la producción y en los servicios, detectando necesidades de reparación.

La capacidad de controlar involucra la evaluación de la productividad, confrontando los rendimientos e ingresos obtenidos con lo planificado, detectando causas de mayores o menores niveles de productividad y proponiendo medidas correctivas. Esto incluye evaluar la calidad de la producción y/o servicios, comparando lo obtenido con los estándares exigidos por los mercados, verificando la correspondencia con la documentación técnica, las reglas del arte, la aplicación de las normas, códigos, reglamentos, la aplicación de las normas de seguridad e higiene y el cumplimiento de los cronogramas de producción e inversiones. Además, supone evaluar el rendimiento de los elementos que intervienen en el desarrollo de las distintas actividades productivas y de servicios, y elaborar informes de resultados, a fin de posibilitar la ratificación o rectificación de la orientación y del plan de actividades.

- **Capacidad de accionar**

Se refiere a actuar, ejercer una acción, obrar, trabajar, ejecutar, producir un resultado, hacer funcionar, maniobrar, hacer algo, producir un efecto en situaciones de trabajo en donde la persona ejerce un control de lo que está haciendo a partir de un conocimiento previo, es decir, sabe cuáles serán los efectos de su su acción. Esto es, refiere a la capacidad de dominar y comprender los principios técnicos o conceptuales que orientan la operación.

A su vez, esta capacidad implica manipular distintos objetos o equipos (componentes, máquinas, implementos, herramientas, instrumentos, e instalaciones) y aplicar metodologías, técnicas y procedimientos que intervienen en los procesos de producción y/o de servicios, así como aplicar las normativas y legislaciones vigentes en toda práctica de operación.

La capacidad de accionar supone conocer y aplicar distintas técnicas de operación, y se relaciona con la capacidad de controlar las etapas o fases de los procesos tecnológicos de la producción o de los servicios. Se involucra en el mantenimiento funcional operativo de las distintas tecnologías que intervienen en distintas etapas de la producción y/o de los servicios.

Las capacidades profesionales específicas

Las capacidades profesionales específicas desarrolladas en la persona permiten la manifestación de la dinámica profesional propia de cada uno de los sectores profesionales. La identificación de cada una de estas capacidades se corresponde con el perfil profesional desarrollado.

Para cada perfil, la formulación de capacidades específicas se realiza siguiendo los siguientes lineamientos:

- Articulan saberes diversos en unidades significativas: el conocimiento, el acceso y el uso de teorías e informaciones; el dominio de procedimientos y las habilidades y destrezas para aplicarlos en circunstancias diversas; el desarrollo de actitudes y la aplicación de valores y criterios de responsabilidad social en situaciones concretas.

- Movilizan e integran competencias fundamentales en relación con problemas específicos del campo profesional, tales como la capacidad de comunicarse, de razonar matemáticamente, de resolver problemas, de trabajar con otros, de trabajar con información, de gestionar recursos.

- Están abiertas a distintas contextualizaciones en función de las diferentes realidades sociales y productivas en las que se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- Constituyen resultados de aprendizaje que deben poder ser evaluados. Su formulación incluye la identificación de las evidencias que permiten al docente, al propio estudiante y –eventualmente– a un tercero elaborar un juicio evaluativo fundado acerca de su adquisición. En el proceso de aprendizaje, el desarrollo de las capacidades profesionales requiere evidencias de distinta naturaleza que deben poder ser registradas para posibilitar el proceso de evaluación. Las formas de obtención de estas evidencias deben adecuarse a la naturaleza de las capacidades que se proponen alcanzar.

- Son transferibles a contextos y problemas distintos de aquellos que se utilizan para su desarrollo. Su formulación y –sobre todo– su adquisición debe contemplar las condiciones de esta transferibilidad.

La identificación de capacidades profesionales específicas y su desarrollo a partir de las capacidades básicas y profesionales básicas constituyen el núcleo de la educación técnico profesional desde una concepción integral. No se avanza aquí en las correspondientes a cada uno de los perfiles porque constituyen un nivel de trabajo específico a desarrollar en la propuesta formativa de cada tecnicatura (INET 2015).

Capacidades en la Escuela Técnica.

2.2.2. Beneficios de implementar una empresa simulada en un entorno educativo

La simulación de empresas con fines educativos permite que los estudiantes adquieran el conocimiento de la organización productiva correspondiente al perfil profesional y el sistema de relaciones sociolaborales de la actividad, al tiempo que promueven la adquisición de capacidades demandadas en el entorno productivo, con el objetivo de facilitar su futura inserción en el mundo laboral.

Se busca que el estudiante pueda adquirir competencia profesional con una identidad y madurez que le facilite su adaptación a los cambios tecnológicos y tenga una formación que le haga desempeñar las funciones sociales con responsabilidad y eficacia.

2.3. Vinculación con la empresa madrina

Para que las actividades desarrolladas en la empresa simulada guarden la mayor similitud posible con la realidad empresarial local, se busca su apadrinamiento por parte de una empresa local. Es conveniente que haya coincidencias importantes entre ambas en cuanto al giro del negocio y el tipo de productos, de manera que el vínculo sea más fructífero.

La empresa simulada puede obtener las siguientes ventajas de la empresa madrina:

- Datos de referencia de la realidad empresarial local: costos, precios, procesos, proveedores, clientes, nivel tecnológico, estructura organizativa, documentos utilizados, etc.

- Mejoras de las perspectivas para prácticas empresariales e inserción laboral de los/as egresados/as: posiblemente estará más dispuesta a que los estudiantes realicen prácticas y sean empleadores potenciales, al incorporar egresados/as a su empresa cuando ya conocen su negocio a través de la simulación.

- Asesoramiento sobre distintos aspectos de la gestión empresarial: estudio de mercado, estrategias de ventas, ahorro de costos, selección de proveedores, etc.
- Pasantía y puestos de práctica para docentes sin experiencia profesional en el ámbito empresarial.
- Mercadería y material publicitario real para la presentación en ferias y eventos (Zinsmeister, 2003).

La empresa madrina puede obtener de la empresa simulada:

- Publicidad por el patrocinio a la empresa simulada.
- Beneficios impositivos por donaciones de materiales y servicios al proyecto educativo.
- Propuestas de mejora de procesos por parte de los/as estudiantes y docentes (Zinsmeister, 2003).

Se recomienda buscar una cooperación entre ambas organizaciones para que ambas partes obtengan ventajas.

Cuando no hay una organización madrina que esté dispuesta a cooperar en todos los aspectos, también puede recurrirse a varias en forma simultánea y según cada propósito.

Es muy importante que haya coincidencias en cuanto al tipo de producto y mercado para que sea mayor la cantidad de datos que pueden utilizarse para la simulación. Por lo tanto, el tipo de organización madrina que se puede encontrar es uno de los aspectos a tomar en cuenta a la hora de definir el giro y tipo de la empresa simulada (Zinsmeister, 2003).

A partir del mercado simulado anteriormente descripto, los estudiantes quedan inmersos en una situación de trabajo real, en una interacción que permite adquirir competencias tanto técnicas específicas como de relación con los diferentes roles participantes, internos y externos.

3. Conocimientos previos necesarios

3.1. ¿Qué es la economía?

El concepto de economía alude a "las reglas y al sistema que genera una sociedad para administrar los bienes y servicios necesarios para cubrir sus necesidades. Incluye a hombres y mujeres que producen, transforman, intercambian, distribuyen y valoran bienes materiales e inmateriales necesarios para su vida. Se trata de una actividad esencialmente social y, por lo tanto, orientada al bien común, susceptible del análisis moral y que tienen la obligación de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las generaciones futuras" (GCABA - Universidad Di Tella, 2017).

La economía es toda actividad humana que modifica el conjunto de medios útiles y escasos a disposición de un sujeto (individuo o grupo social) para los fines de la vida (Valsecchi, 1982 en CIPPEC, 2017). Es el sistema que se da en una comunidad o en una sociedad de comunidades e individuos para definir, generar, distribuir y organizar combinaciones de recursos, para satisfacer de la mejor manera posible e intergeneracionalmente las necesidades de todos sus miembros que se establezcan como legítimas (CIPPEC y Sassatelli, 2008).

3.2. Sectores económicos y economías regionales

Aunque la economía es dinámica y de difícil segmentación en la práctica, los sectores económicos pueden sintetizarse en tres que están íntimamente vinculados: el sector primario, el sector secundario y el sector terciario.

El sector primario está compuesto por las actividades en las que los productos son recursos naturales que se utilizan para alimentación o materia prima: producción agropecuaria, forestal, pesca, minería.

El sector secundario está vinculado directamente con el sector primario, y comprende aquellas actividades que mediante procesos industriales transforman las materias primas en productos para el consumo o productos intermedios.

El sector terciario incluye las actividades que brindan servicios o los comercializa sobre la base de los bienes ya producidos.

3.3. Tipos de economías

Existen tres tipos de economía, entendidos como microsistemas interrelacionados que confluyen, cada uno con roles y comportamientos correspondientes a las características propias de los actores que los generan: la economía pública, la social y la de mercado.

La *economía pública* tiene como actor principal al Estado y actúa en el sistema económico a partir del empleo público, los subsidios, los planes y los programas, las pensiones no retributivas y los servicios públicos que gestiona o subsidia.

En la *economía de mercado*, la ley de oferta y de demanda rige el comportamiento de los actores en el que confluyen y se relacionan entre sí oferentes y demandantes. Este tipo de economía incluye a las empresas, los comercios, las entidades bancarias y financieras, los profesionales u otras personas que actúan de manera autónoma en su actividad económica.

Por último, el concepto de *economía social*, que experimentó un importante nivel de crecimiento en el último tiempo, es relativamente moderno y designa al grupo de actores sociales cuyo comportamiento económico y su dinámica no se rigen estrictamente ni por las reglas de la economía pública ni por las del mercado. La diferencia específica de estos actores en relación con las otras unidades económicas está dada por los valores que los animan, relacionados con el interés social, la democracia y la equidad distributiva. Bajo esta categoría se hallan las cooperativas y mutuales, las ferias y otras experiencias de intercambio, y los microemprendimientos de diversos tipos.

3.4. La oferta y la demanda

La *demanda* es la función que define la cantidad de bienes y de servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a diferentes precios. Un punto sobre la función representada en una curva se define como la cantidad demandada, e identifica la cantidad de bienes y/o servicios que se demanda dado un precio puntual. La demanda de los consumidores se ve condicionada por una serie de factores tales como los precios del bien, los de sus sustitutos y de sus complementarios, los ingresos del consumidor, sus gastos y preferencias, la cantidad de compradores en el mercado, y las expectativas del consumidor respecto de los precios futuros.

Gráfico de Demanda

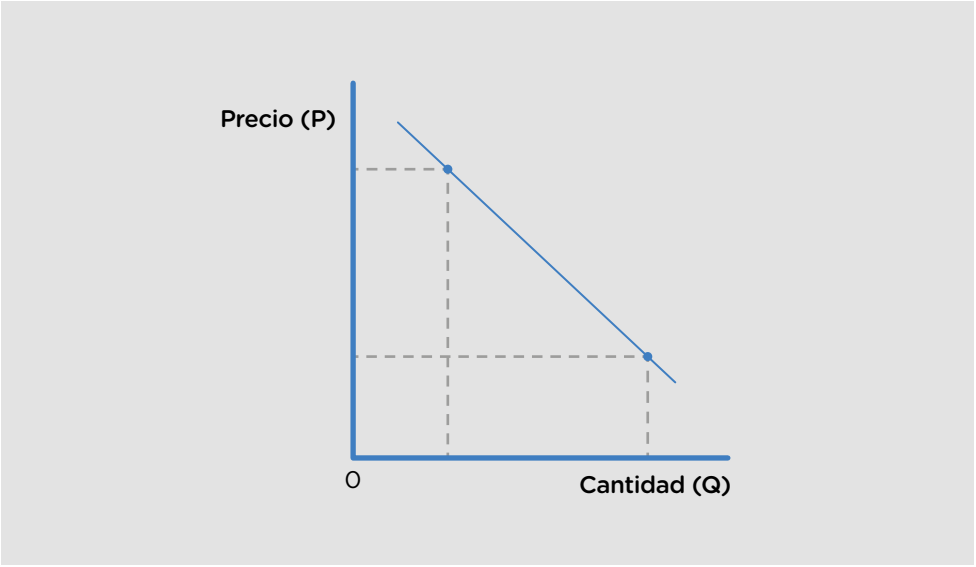
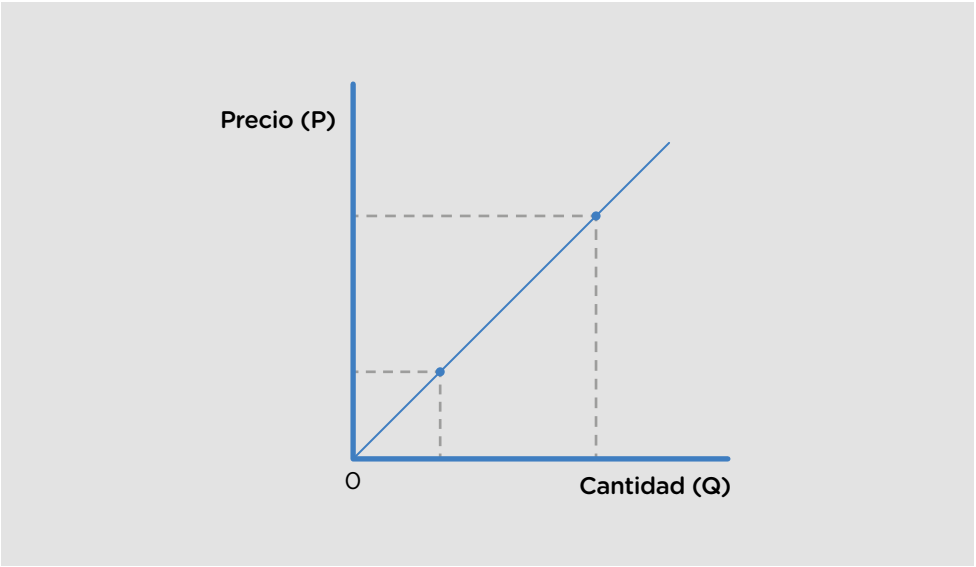


Gráfico de Oferta



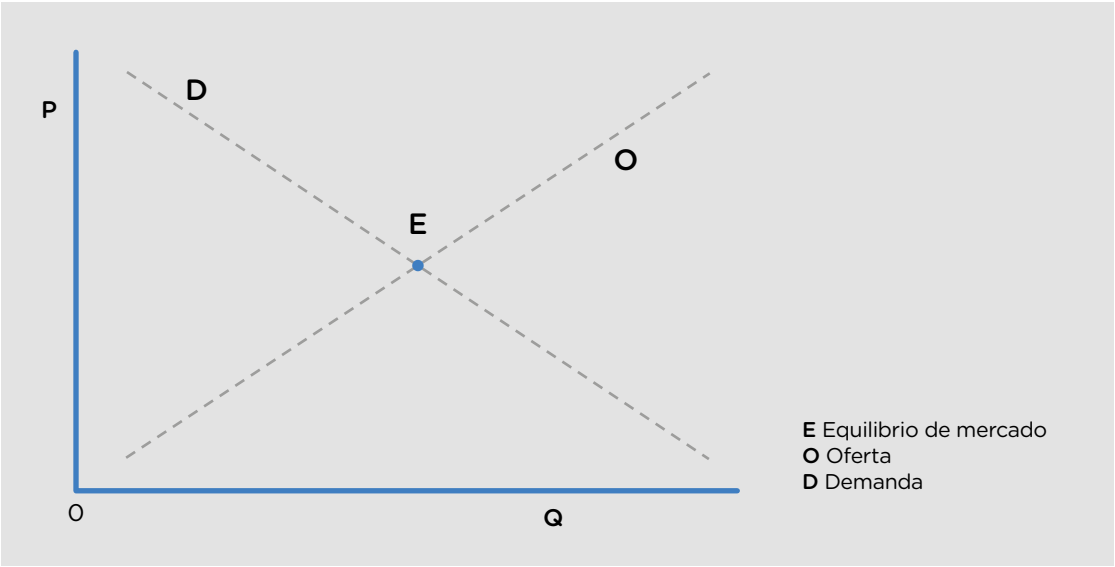
Por su parte, la *oferta* es la función que muestra las cantidades de un bien o un servicio que un vendedor o productor está dispuesto a ofrecer a los diferentes niveles de precios alternativos. Cada punto sobre la curva de la función de oferta constituye la cantidad ofrecida, que representa cuánto está dispuesto a ofrecer el productor o vendedor a cada precio. Los determinantes de la oferta son los costos de los factores productivos (tierra, capital, trabajo), y el número de oferentes determina el tipo de mercado (competencia perfecta, monopolio, duopolio, etc.) y los precios esperados de los productos ofrecidos.

La importancia de estas reglas radica en que, en un modelo de competencia perfecta, el precio de los bienes o servicios será el que fije el mercado de acuerdo con el libre juego de la oferta y de la demanda, que determina lo que se conoce como *precio de equilibrio* de un bien o servicio.

El *precio de equilibrio* es el punto en el cual la cantidad ofrecida por lo vendedores de bienes y/o servicios es igual a la cantidad demandada por los compradores. Si hay muchos vendedores de un bien determinado y pocas personas dispuestas a comprarlo, el precio del producto será más bajo que si la relación fuera inversa, es decir, si fueran pocos los vendedores del bien y muchas las personas que quieren adquirirlo. En este caso, el precio sería más elevado.

Saber cuántas personas están dispuestas a comprar el bien o servicio que se ofrece permite conocer si el negocio es rentable, cuántos bienes y servicios se deben producir y, de esta manera, identificar el *precio de equilibrio*. Por esta razón, el vendedor debe conocer la demanda actual o potencial de los productos que desea ofrecer en el mercado.

Gráfico de oferta y demanda. Modelo de competencia perfecta



3.5. Definición de Empresa

Las empresas son organizaciones económicas que coordinan los factores de la producción, cuya actividad está destinada a la elaboración de bienes y/o servicios que se destinan al intercambio, con la finalidad de obtener el mayor beneficio.

3.6. Formas de Organización Empresarial

Según la forma jurídica

Empresas Unipersonales: es la forma más simple de establecer un negocio. En este caso, la empresa pertenece a un individuo, que también la dirige. El propietario responderá con todos sus bienes personales por la pérdida que ocurra.

Sociedades Comerciales: habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

La sociedad unipersonal sólo se podrá constituir como sociedad anónima.

- **Sociedad Colectiva (SC):** la empresa pertenece a un grupo de personas o socios, que aportan trabajo y/o capital y tienen una responsabilidad ilimitada.
- **Sociedad en Comanditaria Simple (SCS):** está integrada por socios colectivos o socios comanditarios. La responsabilidad de estos sujetos se limita al capital que aportan. Si el capital es aportado por acciones, se trata de una empresa en comandita por acciones.
- **Sociedad de responsabilidad limitada (SRL):** los socios aportan capital y solo son responsables por los aportes realizados.
- **Sociedad anónima (SA):** en esta empresa el capital está dividido en pequeñas partes iguales llamadas acciones, lo que facilita la reunión de grandes capitales. Cada socio

accionista responde por el capital que ha aportado. Así, al limitarse la responsabilidad de los propietarios, existe una menor protección legal para los acreedores de la sociedad.

- **Sociedad por acciones simplificada (SAS):** Fueron creadas para fomentar y apoyar la actividad emprendedora y se encuentran reguladas por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor. Una sociedad por acciones simplificada (SAS) es un nuevo tipo societario que, a diferencia de una SA o SRL, se puede constituir de manera simple, rápida y desde una computadora, ahorrando costos y haciendo menos trámites. Asimismo puede ser unipersonal. Para mayor información sobre la modalidad de constitución puede ingresarse a los siguientes links: www.argentina.gob.ar/sas - www.afip.gob.ar/sas

Otras formas de organización

Entidades sin fines de lucro: estas entidades no buscan ganancias. Se organizan como asociaciones o fundaciones con un órgano (comisión directiva, consejo de administración) que dirige sus operaciones, pero no venden acciones. Generalmente tienen fines educativos, sociales o de caridad. No pagan dividendos y están exentas del pago de la mayoría de los impuestos.

Algunos ejemplos de este tipo de entidades son Red Solidaria, Médicos sin fronteras, Cáritas, Greenpeace, Madres de Plaza de Mayo, UNICEF, entre otras.

Cooperativas: en este tipo de empresas los socios aportan capital y trabajo, y buscan satisfacer las necesidades, compartiendo riesgos y beneficios.

Franquicia: una franquicia es una licencia para comercializar un bien o un servicio específico en un área determinada y con un método especial. Para poder tener una franquicia, se debe estar constituido como una empresa, ya que la franquicia no es una empresa en sí misma. El franquiciado (la persona o empresa que compra la franquicia) le paga al franquiciante un derecho por usar su nombre (por ejemplo Havanna), equipos y materiales especiales, y por tener asistencia de comercialización y asesoramiento en la administración. Quien compra la franquicia tiene que manejar la empresa de acuerdo a las condiciones y lineamientos del franquiciante. A veces vale la pena renunciar a ciertos derechos para beneficiarse de la reputación y experiencia del franquiciante.

Según el sector de la economía

Sector primario: estas compañías se dedican sobre todo a la extracción de materias primas.

Sector secundario: se dedican principalmente a la transformación de las materias primas obtenidas por las compañías del sector primario.

Sector terciario: además de las tareas físicas, también se ocupan de la ejecución de actividades intelectuales y del desarrollo tecnológico. Este sector también es conocido como sector servicios.

En función del origen del capital

Públicas: estas organizaciones empresariales dependen sobre todo del capital del Estado y de las instituciones públicas para poder subsistir.

Privadas: el capital que recibe procede de individuos o entidades particulares, sin que haya presencia de ayuda de los órganos públicos.

Mixtas: dependen tanto de los aportes del Estado como de entidades particulares.

Empresa con propósito: es una empresa que busca generar impacto social y/o ambiental. Su impacto social y/o ambiental es tan importante como el económico. Mide y comunica sus resultados teniendo en cuenta este triple impacto: la creación de valor económico, social y ambiental. Las empresas con propósito son conocidas también como empresas sociales.

Diferencia entre las empresas con propósito y otro tipo de empresas:

Desde su fundación y en todo su desarrollo en las empresas con propósito conviven el objetivo de lucro y la propuesta de solución a una problemática específica. También en la actividad de empresas comerciales se puede beneficiar a organizaciones sin fines de lucro donando cierto porcentaje de sus ganancias, a través de sus Políticas de Responsabilidad Social.

Asimismo, una empresa con propósito se diferencia también de una organización social, ya que esta última se caracteriza por ser sin fines de lucro, y en el caso de las empresas con propósito el poder de impacto social no excluye la posibilidad de ganancias.

Empresa con política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): es el compromiso voluntario que adquieren las empresas en busca del mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad. Las políticas que adquiera la empresa pueden ser varias, ya sea la donación de un porcentaje de sus ganancias o de alimentos, útiles, medicamentos, o la realización de actividades voluntarias en organizaciones, entre otras.

3.7. Emprendimiento – ser emprendedor

El espíritu emprendedor se define como la voluntad y actitud para poder realizar algo, dejar marca y hacer la diferencia. En otras palabras, es una actitud en la que se refleja la motivación y capacidad a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella.

Ser emprendedor es algo más que abrir un negocio, un kiosco, un taller: es una forma de ser y de actuar en el emprendimiento, pero sobre todo en la vida. Emprender es proponerse algo, identificar una necesidad y desarrollar una manera de satisfacerla, y así alcanzar un objetivo

3.8. Emprendimiento asociativo: cooperativas, fundaciones, asociaciones

El concepto de asociativismo comprende todas aquellas formas de la economía social, como las mutuales, cooperativas, asociaciones y consorcios, entre otras. Está formado por miembros que, además de buscar cierta ganancia, persiguen otro tipo de objetivos en torno del cual se asocian. Los valores que animan a los actores a asociarse están vinculados con el interés social, la democracia y la equidad distributiva. Un emprendimiento asociativo se diferencia de las otras figuras grupales en tanto se persigue algo más que el lucro, como, por ejemplo, el fortalecimiento del sector o la mejora de la zona a partir de la identificación de ventajas competitivas o de la generación de economías de escala. Hay una estructura de negocio, pero también existe un fin social. A continuación, se definen las fundaciones, las asociaciones y las cooperativas.

Las *fundaciones* son organizaciones cuyos miembros no persiguen fines de lucro. Sólo deben perseguir un fin social para la comunidad o un grupo determinado dentro de ella.

Las *asociaciones* pueden diferenciarse en dos tipos: comerciales o civiles. En las comerciales, sus miembros persiguen fines de lucro, aunque generan también un beneficio social para un grupo más amplio. Deben constituir un estatuto y las decisiones se toman en asamblea. La asociación civil es aquella entidad de la organización de la sociedad civil (OSC) sin ánimo de lucro y con personería jurídica plena, para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos, o de índole similar, con el objeto de fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad sociocultural. Su estructura es vertical, ya que existen comisiones con mayor poder.

Las *cooperativas* son asociaciones autónomas de personas que se unen de forma voluntaria para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Sus miembros suelen adherir a valores de solidaridad, distribución justa e igualdad entre sus miembros. Poseen personalidad jurídica propia y la responsabilidad es limitada, por lo que se protege el patrimonio personal de sus miembros.

Existen los siguientes tipos de cooperativas:

- **De consumo:** ofrecen a los socios bienes o servicios para uso familiar.
- **De servicios públicos:** proveen servicios públicos como agua, electricidad y telefonía, entre otros.
- **De crédito:** ofrecen a sus asociados préstamos en buenas condiciones.
- **De servicios a pequeños productores:** proveen insumos o servicios a pequeños productores. Por ejemplo, se encargan de la comercialización.
- **Agropecuarias:** organizan la compra de insumos en bloque para obtener mejores precios para sus asociados, así como la producción, industrialización y comercialización de sus productos.
- **De trabajo:** se basan en el trabajo de sus asociados que son, a la vez, empleados y empleadores.

3.9. Emprendimientos con impacto

Existen nuevas propuestas económicas que surgen del concepto de escasez. Teniendo en cuenta que los recursos son limitados y escasos se pretende usarlos de forma colaborativa y consciente. En esta línea surgen los emprendimientos con impacto que pueden tener como propósito impactar positivamente desde lo social y/o ambiental o sumar algún impacto de este tipo en alguno de los estadios de la cadena de valor.

Un emprendedor de impacto tiene en el corazón de su negocio no sólo la búsqueda de valor económico, sino la generación de un impacto positivo en problemáticas sociales y ambientales. Es decir, que este tipo de emprendimientos no persiguen únicamente el lucro, sino que proponen un modelo de negocios que cambia los patrones de producción y de consumo en nuestra sociedad, porque conforman un triple valor agregado: el desarrollo medioambiental, social y económico (GCBA-Universidad Di Tella, 2017).

Existen varios conceptos e ideas relacionados a la concepción del emprendedor con impacto. En el manual *Emprender con Impacto*, el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Universidad Di Tella presentan los siguientes:

a. **Responsabilidad social empresarial:** es el modo en que una empresa alcanza un equilibrio entre los aspectos económicos, medioambientales y sociales, y a su vez aborda las expectativas de los accionistas interesados.

b. **El comercio justo:** es un sistema solidario y alternativo cuyo objetivo es acceder al mercado de los productores más desfavorecidos y cambiar las injustas reglas del mercado internacional, que consolidan la pobreza y la desigualdad mundial. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos.

c. **Las empresas B:** son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Las empresas B fijan su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés. Además, cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente.

d. **La economía circular:** es un concepto económico que trata de implementar una economía reparadora y regenerativa, basada en el principio de "cerrar el ciclo de vida de los productos", los servicios, los residuos, los materiales, etc. El sistema lineal de nuestra economía (extracción, fabricación, utilización y eliminación) ha alcanzado sus límites. Se comienza a vislumbrar, en efecto, el agotamiento de una serie de recursos naturales y de los combustibles fósiles. Por lo tanto, la economía circular propone un nuevo modelo de sociedad que utiliza y optimiza los stocks y los flujos de materiales, energía y residuos.

e. **El espacio de negocios inclusivos:** la Universidad Di Tella define los negocios inclusivos cuando la inclusión se da:

   - hacia adentro, con el vínculo con el personal;
   - en la producción, en la cadena de valor;
   - hacia el consumidor, en los productos o servicios que ofrece;
   - en una combinación de estas opciones.

3.10. Los objetivos de desarrollo sostenible

A la hora de comenzar con un emprendimiento, junto a las normativas requeridas a nivel local se recomienda tener en cuenta la Agenda 2030 planteada por Naciones Unidas, que nos involucra a todos y que enriquecerá el proyecto al contemplar los objetivos de desarrollo sostenible.

En septiembre de 2015, jefes de Estado y de Gobierno de más de 150 países aprobaron la Agenda 2030 sobre desarrollo sostenible. Esta agenda contiene 17 objetivos de aplicación universal para ser alcanzados en 2030.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tienen la particularidad de instar a todos los países a adoptar medidas para promover la prosperidad, al tiempo que protegen el

planeta. Reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que se encuentran la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente.

Cada uno de ellos proporciona orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general.

Los objetivos son los siguientes:

Fuente: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

4. Organización de la empresa simulada

4.1. Constitución de la empresa simulada

4.1.1. Elaboración del estatuto de la empresa

Cuando se establece una sociedad, lo primero que hay que hacer es redactar el estatuto o contrato constitutivo, el cual deberá ser aprobado por la institución gubernamental competente. Los estatutos son las normas por las que se regirá el funcionamiento de la entidad. Allí se contemplan temas de importancia para su funcionamiento, como los siguientes:

- La denominación de la entidad, su capital constitutivo, su domicilio social y plazo de duración. Nombramiento del administrador o representante, duración del cargo y posible retribución.
- Procedimiento de elección de las autoridades previstas por estatuto y duración de sus funciones (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales).
- La forma de adoptar acuerdos. Plazo y sistema de convocatoria de la junta de socios.
- La forma de administrar la sociedad (un solo administrador o varios, solidarios o mancomunados, o un consejo de administración).
- Forma de actuación en caso de fallecimiento o abandono de la entidad por parte de un socio.
- El objeto social, actividad/es a la/s que se va a dedicar la sociedad.

¿Para qué sirven los estatutos?

Los estatutos tienen diferentes utilidades. Una de las principales es actuar como reglamento para que todos los miembros de una empresa compartan y entiendan las mismas normas. De esta forma, cada vez que haya una duda sobre los aspectos antes mencionados, se recurre al estatuto para dilucidarla.

Orientaciones para generar estatutos en la empresa simulada - Estatuto Modelo

A continuación, se presentarán orientaciones para la conformación de un estatuto tipo para la conformación de una empresa simulada. Se incorpora como “Anexo I” un estatuto modelo.

Miembros:

a. Son miembros de la empresa simulada los estudiantes que forman parte del proyecto y el docente que ocupa el lugar de gerente general.

b. Todos los miembros de la empresa simulada deben poseer como mínimo una acción.

c. Ningún miembro de la empresa simulada puede poseer más acciones que otro.

d. Los miembros pueden ser dados de baja con causa con el voto de dos tercios de la totalidad de los miembros del Directorio.

e. Un miembro puede ser reincorporado por solicitud del Director General y con mayoría de votos de la totalidad de los miembros del Directorio.

Accionistas:

a. La empresa simulada pertenece a los accionistas, que en este caso son los estudiantes.

b. Los accionistas son la máxima autoridad, por lo que se les debe informar todo lo que suceda en la empresa.

c. El Directorio puede convocar a la Asamblea de Accionistas.

d. Pago de dividendos. Debe generarse un reglamento destinado a tal fin. (Se incorpora como Anexo 2 “Reglamento para el pago de dividendos en la empresa simulada”.)

Directorio:

a. El control y manejo de la empresa simulada está en manos del Directorio.

b. El Directorio elige al gerente general, que es el que toma las decisiones administrativas y ejecuta las políticas fijadas por el Directorio.

c. Las reuniones del Directorio son los encuentros en los que los miembros de la compañía evaluarán los progresos, analizarán problemas y discutirán alternativas de acción. El quórum para cada reunión es de la mitad más uno de los miembros del Directorio.

d. Las obligaciones del Directorio incluirán, pero no se limitarán a, elegir directores, removerlos si fuera necesario, pedir informe a las autoridades, fijar sueldos y salarios (por encima del mínimo) y aprobar la memoria, el balance y la distribución de dividendos.

e. Cualquier moción presentada al Director General se aprobará por mayoría de votos de miembros presentes, salvo las especificadas en contrario.

Autoridades:

a. Las directivas del Directorio serán ejecutadas por un cuerpo de autoridades integrado por un Gerente General y cuatro Gerentes de área (RR.HH; Marketing, Administración y Finanzas, Producción y Operaciones).

b. Estas autoridades serán elegidas por la mayoría de votos de los presentes en la reunión respectiva.

c. Estas autoridades podrán ser asistidas por un cuerpo de gerentes, cuya designación será responsabilidad de cada director.

d. Se pueden crear puestos adicionales a discusión del Directorio.

Remuneraciones:

a. Se deberá determinar el salario mínimo por hora.

b. Se deberá determinar el sueldo mínimo por semana para los directores y para el Director General.

c. Se pagarán salarios y sueldos por cada reunión de la compañía, salvo la primera y la última.

d. Se pagará una comisión mínima del 10%.

Finanzas:

a. La compañía deberá seguir las normas impositivas del país en que funciona.

b. El Departamento de Finanzas llevará un registro detallado de los comprobantes de compra y venta recibidos y emitidos, y de cobranzas y pagos.

c. La compañía deberá entregar a la oficina local todos los comprobantes de compra recibidos, los duplicados (y triplicados, de existir) de todos los comprobantes de venta no utilizados.

Operación:

a. La compañía limitará sus actividades al área correspondiente (salvo autorización en contrario) y deberá terminar sus operaciones dentro de los límites de tiempo establecido.

Productos y Servicios:

a. Los productos o servicios ofrecidos por esta compañía deberán incluir el valor agregado por los empleados.

b. Los productos o servicios de una compañía deben ser de buena calidad y no representar un peligro para los consumidores o los empleados. Deberán definirse los parámetros de calidad para cada producto.

4.1.2 Elaboración del plan operativo

Constituida la empresa, se genera el plan operativo en el que se establecen los objetivos que desean cumplir durante un determinado período, generalmente de un año, y estipulan los pasos a seguir. Se busca priorizar las iniciativas más importantes para alcanzar los objetivos y metas propuestos, como así también las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta, es decir la manera de alcanzar dichos objetivos.

Cuando el plan operativo es anual (POA) se enumeran formalmente los objetivos a conseguir durante el ejercicio del año por venir. Este POA debe estar alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar los objetivos a conseguir cada año.

Este tipo de documentos permite tener un seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia. En aquellos casos en que los objetivos se alejen de su cumplimiento, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Un plan operativo suele tener tres instancias:

- **Planificación:** conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y a partir de allí desarrollar un plan de acción.
- **Programación de las diversas actividades:** comunicar a las distintas partes que intervienen para definir responsabilidades.
- **Seguimiento y evaluación:** seguimiento del cumplimiento de los objetivos y el desempeño de las diferentes personas que intervienen en la producción a fin de evaluar la necesidad de realizar alguna modificación al plan original.

4.2. Organigrama modelo y funciones de las áreas

A continuación, se presentan algunas alternativas de organización/estructura de la empresa simulada de modo orientativo, ya que esta metodología es flexible y puede tomar muchas formas según cada caso. Por eso, las propuestas son susceptibles de adaptación y ampliación en función de la acción formativa, del perfil del alumnado, la experiencia y creatividad del docente.

Se propone un organigrama consistente en una Gerencia General, que estará representada por el docente, y cuatro gerencias específicas: de marketing, de recursos humanos, de administración y finanzas, de producción y operaciones, y una quinta gerencia, optativa (según tamaño y características de la empresa elegida), de tecnología e informática.

Gerencia General

Es responsable de la marcha de la empresa en su conjunto y de la definición de la política de la empresa. Sintetiza su visión y misión, y su tarea es organizar y controlar las actividades. Por esta razón, es el lugar apropiado de intervención del docente, para garantizar así que tenga un rol asignado en el esquema de la empresa simulada.

El docente desde su rol de gerente general: a) Coordinará y dirigirá el trabajo de los distintos departamentos; b) Solicitará a cada uno de ellos informes que sirvan para tomar decisiones; c) Evaluará y ajustará el funcionamiento de cada uno de los departamentos del organigrama de la empresa simulada.

Gerencia de Marketing

Esta gerencia se encargará de analizar al cliente y cómo llegar mejor a los clientes.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- Desarrollar y administrar un plan de marketing.
- Diseñar las campañas publicitarias y coordinarlas.
- Conducir investigaciones de mercado para nuevos productos y servicios.
- Llevar una lista de las empresas y lugares visitados y por visitar, y analizar los resultados obtenidos.
- Determinar el valor de las mercaderías.
- Hacer estudios de mercado para los distintos productos.
- Formular estrategias y planes de venta al contado y al crédito.
- Diseñar materiales promocionales.
- Montar stands en ferias.
- Efectivizar las ventas.
- Negociar precios y condiciones.
- Elaborar la documentación de respaldo de las ventas, tales como órdenes de pedido, crédito fiscal, etc.
- Dar respuesta a eventuales reclamos.
- Elaborar regularmente estadísticas de ventas como base de la planificación estratégica.
- Efectuar pedidos al Departamento de Compras.
- Realizar los informes de marketing para el informe de auditoría y final.

Dentro de la gerencia de marketing se elegirá un Gerente de Marketing. También se sugiere dividir las tareas en los siguientes equipos:

a. Venta
b. Investigación de Mercado
c. Diseño y Publicidad
d. Redes Sociales
e. Otro equipo que se defina, en función de las tareas que se consideren convenientes según la empresa desarrollada.

Gerencia de Producción y Operaciones

Esta gerencia es la responsable de llevar el producto o servicio desde la etapa inicial de las ideas hasta el punto en que es vendido.

Entre sus tareas se encuentran:

- Desarrollar un plan de producción/operaciones.
- Estimar los costos de producción/operaciones.
- Desarrollar una agenda y fijar los objetivos de producción/operaciones.
- Localizar proveedores para los productos y/o insumos.
- Elaborar pedidos de cotización.
- Efectivizar el proceso de compra.
- Realizar eventuales reclamos en forma escrita o telefónica.
- Hacer el inventario físico de mercaderías y eventualmente de los insumos (en el caso de empresas productivas).
- Fijar existencias mínimas, máximas y el punto de reposición.
- Realizar reposición de artículos e informar a los responsables sobre los productos existentes que tienen poca demanda.

Dentro de la Gerencia de Producción y Operaciones se elegirá un Gerente de Producción y Operaciones. También se sugiere dividir las tareas en los siguientes equipos:

a. Control de calidad
b. Control de inventario
c. Relación con proveedores
d. Servicio al cliente
e. Otro equipo que se defina, en función de las tareas que se consideren convenientes según la empresa desarrollada.

Gerencia de administración y finanzas

Esta gerencia es la responsable de identificar, interpretar, valorar y contabilizar los hechos contables, gestionar la tesorería de la empresa y cumplimentar declaraciones de impuestos.

Entre sus tareas se encuentran las siguientes:

- Identificar los hechos contables y contabilizarlos.
- Controlar y planificar egresos e ingresos.
- Elaborar declaraciones mensuales y anuales de los impuestos en los que se encuentre inscripta la sociedad.
- Realizar la amortización del inmovilizado.
- Revisar y depurar periódicamente la contabilidad, manteniendo actualizados los registros en los correspondientes libros de la sociedad.
- Organizar y archivar la documentación.

- Recopilar y registrar las facturas pendientes de cobro-pago.
- Controlar los vencimientos de los cobros y, en caso de incumplimiento, reclamar a la empresa correspondiente.
- Elaborar los estados financieros de la empresa (balance anual, estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, composición del patrimonio).
- Solicitar los estados de cuenta bancarios y elaborar conciliaciones.
- Manejar la caja general y la caja chica.
- Realizar cobranzas.
- Realizar pagos a proveedores y otros gastos.
- Elaborar los informes financieros requeridos por la gerencia general

Dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas se elegirá un Gerente de Administración y Finanzas. También se sugiere dividir las tareas en los siguientes equipos:

a. Tesorería
b. Impuestos
c. Contabilidad
d. Otro equipo que se defina, en función de las tareas que se consideren convenientes según la empresa desarrollada.

Gerencia de Recursos Humanos

Esta gerencia es la responsable de la relación y pago a los empleados, y también colabora con el gerente general en la evaluación de los desempeños. Entre sus tareas se encuentran:

- Diseñar políticas de personal. Reclutar, seleccionar, gestionar la contratación y evaluar al personal.
- Elaborar los planes de formación y rotación de personal por las distintas secciones.
- Controlar la asistencia.
- Actualizar la planta de personal.
- Atender quejas del personal.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Estudiar e implantar del convenio colectivo aplicable a la empresa.
- Emitir contratos, cartas de despido, certificados de empresa y todo lo concerniente a la contratación y cese de trabajadores.
- Emitir los listados necesarios para el registro contable y la gestión del pago.
- Organizar y archivar la documentación.

Dentro de la gerencia de Recursos Humanos se elegirá un Gerente de Recursos Humanos. También se sugiere dividir las tareas en los siguientes equipos:

a. Relaciones con el personal.

b. Relaciones con la comunidad.

c. Otro equipo que se defina, en función de las tareas que se consideren convenientes según la empresa desarrollada.

Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos también se definirá un **área de Seguridad e Higiene**. Esta área es responsable de procurar el bienestar físico y mental del trabajador, a través de la implementación de sistemas orientados a la prevención y reducción de los riesgos del trabajo.

Estas son las principales funciones del área:

- Revisar y aprobar las políticas de seguridad.
- Realizar inspecciones periódicas de seguridad.
- Establecer normas adecuadas de seguridad.
- Asesorarse sobre problemas del medio ambiente.
- Identificar los riesgos para la salud.
- Ejecutar un plan de primeros auxilios.
- Definir reglas de conducta esperadas por el personal y los usuarios.

Gerencia de Tecnología e Informática (optativa)

En las empresas actuales existe un área dedicada al mantenimiento de la tecnología y los sistemas informáticos de una organización, el Departamento de Tecnología e Informática. Esta gerencia se definirá dependiendo de la envergadura de la empresa y si el docente lo considera conveniente. También es un área que puede depender del Gerente de Administración y Finanzas o directamente del Gerente General.

Estas son las principales competencias del área:

- Asegurar la operación eficiente de las plataformas de los sistemas informáticos en la empresa.
- Asegurar la operación eficiente de las plataformas tecnológicas en la empresa.
- Dar apoyo a la definición y mantenimiento de los procesos de negocio.
- Apoyar los requerimientos de las gerencias, que son usuarias de los sistemas de información disponibles.
- Apoyar al control de gestión, a través de la generación de informes que contengan información para la toma de decisiones, que permita realizar una evaluación del desempeño del negocio.

- Generar propuestas de modernización de las plataformas informáticas de la empresa, para asegurar su actualización y posibilidades de innovación.
- Participar en la evaluación técnica de los proyectos de inversión en tecnologías de la información y comunicaciones, con el aporte de antecedentes para su evaluación económica.
- Asegurar el perfeccionamiento continuo del personal en todas las áreas del conocimiento asociadas al trabajo en tecnologías de información y comunicaciones.
- Desarrollar las gestiones periódicas y necesarias para mantener permanentemente actualizadas las aplicaciones de las diferentes organizaciones en la intranet y también de la página web de la empresa.
- Velar por la correcta utilización de los sistemas de información con que cuenta la empresa definiendo las normas y protocolos que delinean la política de seguridad informática de las empresas.
- Garantizar la seguridad de acceso a los diferentes aplicativos presentes en la empresa.

4.3. Elección de autoridades

Para la elección de autoridades se recomienda que los estudiantes tengan la descripción de los roles y perfiles, de manera tal que cada estudiante pueda postularse de acuerdo a sus intereses y habilidades. En el caso de que haya más de un postulante para un mismo puesto, se procederá a una votación del equipo. Los estudiantes para la postulación al puesto pueden elaborar y presentar un currículum vitae.

El lapso mayor de permanencia en el rol no podrá exceder una cantidad de semanas estipuladas por el equipo.

4.4. Aspectos a tener en cuenta para elegir un producto o un servicio como oferta de la empresa simulada

Producto y Servicio

Las empresas pueden dedicarse a ofrecer a sus clientes determinados tipos de productos y/o servicios.

Un *producto* es algo tangible que se puede ofrecer a un mercado y que puede satisfacer un deseo o una necesidad del consumidor.

Un *servicio* es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Son funciones ejercidas por personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

Al producirse en serie, los productos en general son estipulados con antelación y bajo un estándar compartido. En cambio, los servicios son heterogéneos y variables, y buscan dar respuesta específica de acuerdo a la necesidad del cliente. Otra diferencia es que los productos pueden ser almacenados y ocupar espacio en stocks, tienen la particularidad de que se agotan y van perdiendo plazos de vigencia. En los servicios esto no sucede, dado que el valor es generado al momento de la prestación.

4.5. Cómo evaluar un producto o un servicio

Al momento de evaluar la elección de un producto es posible tener presentes varios criterios.

En lo que refiere a las características del producto, hay que evaluar aspectos como:

a. ¿Es un producto útil o atractivo para el consumidor? ¿Es de calidad y llamativo o tiene baja calidad y/o mal aspecto?

b. ¿A qué mercado está destinado? ¿Es amplio y variado, puede comprarlo cualquiera? ¿o es muy limitado, para un grupo muy reducido de personas?

c. ¿Es fácil o no de transportar? ¿Es muy pesado y grande o entra en un bolsillo o cartera?

d. ¿Su vida de almacenamiento es larga o ilimitada? ¿Se vence, se estropea, pierde vigencia fácilmente?

e. ¿Es un producto seguro para niños y/o adultos? ¿El consumidor debe tener mucho cuidado al manipularlo? ¿Requiere de instrucciones de uso detalladas y complejas? ¿Puede generar accidentes?

A la hora de la producción del producto, es importante analizar si:

a. ¿Los materiales se encuentran fácilmente? ¿Son difíciles de encontrar y/o los proveedores son muy lejanos? ¿Los proveedores son locales?

b. ¿La elaboración del producto requiere de muchos conocimientos especiales? ¿Requiere un entrenamiento previo, con muchas posibilidades de error? ¿o es fácil de armar y con pocas posibilidades de error?

c. ¿El empaquetado es simple y atractivo? ¿Es económico?

Con respecto a la seguridad en su producción es importante hacer las siguientes preguntas: ¿Las herramientas de trabajo y materiales a manipular son peligrosos? ¿o requiere herramientas manuales simples y materiales seguros?

En relación con el trabajo en equipo, en la producción del producto tienen que participar todos los estudiantes. Por eso, es necesario planificar y considerar que las actividades no se acaben en pocos encuentros y con la participación de algunos estudiantes solamente. Con respecto a las consideraciones financieras, el precio del producto debe ser razonable y rentable. A su vez debe tener un precio competitivo, dejar ganancias y pagar comisiones. El margen bruto (precio-costo del material) /precio x 100 debe ser por lo menos del 35% - 45%.

Al momento de evaluar la elección de un servicio es posible tener presentes los siguientes criterios:

En cuanto a la atracción del servicio: ¿Es un servicio útil o atractivo para el consumidor?

En relación al mercado: ¿A qué mercado está destinado? ¿Apunta a un mercado amplio y variado? ¿o es muy limitado, para un grupo muy reducido de personas?

En relación a su demanda: ¿Es un servicio siempre necesario o es estacional?

En cuanto a su seguridad: ¿Los consumidores necesitan entrenamiento o conocimientos especiales para utilizar el servicio? ¿Es seguro para niños?

Con respecto a los materiales: ¿Están disponibles en los negocios locales? ¿Los proveedores son confiables? ¿Los proveedores son locales?

En cuanto a los conocimientos para ofrecer el servicio: ¿Requiere que los trabajadores tengan conocimientos técnicos muy específicos? ¿Requiere de muchos trabajadores? ¿Es fácil de ser provisto por adolescentes con conocimientos básicos?

Con respecto al tiempo, es importante analizar si el tiempo para proveer el producto es suficiente, si puede realizarse regularmente dentro del horario previsto, etcétera.

En relación a la seguridad, es necesario analizar si el servicio pone o no en riesgo a los miembros. Es decir, si requiere el uso de herramientas peligrosas, precauciones de seguridad inusuales, muchos viajes o tiempo en el espacio público.

En relación al trabajo en equipo, el servicio tiene que contemplar la participación de todos los estudiantes. Por eso, es importante tener en cuenta si en una o dos sesiones pocos miembros producen todo lo planificado, o si puede llevarse a cabo a lo largo de toda la empresa simulada, con la participación de todos los miembros.

Por último, y al igual que en el caso de los productos, el precio del servicio debe ser razonable y rentable, tener un precio competitivo, dejar ganancias y pagar comisiones. También el margen bruto (precio-costo del material) /precio x 100 debe ser por lo menos del 35% - 45%.

4.6. Investigación de mercado

Una vez planteada la idea y elegido el producto o servicio que vamos a ofrecer, es necesario ver su factibilidad para poder llevarla a cabo, para lo cual se requiere prestar atención a distintos aspectos. El entorno es el conjunto de circunstancias que pueden influir en la vida de la empresa pero que están fuera de sus límites. Se requiere conocer los elementos que forman parte de ese entorno y cómo influyen o impactan en la empresa. Este análisis se realizará partiendo desde el entorno general de la empresa hasta el competidor más próximo. Para ello será necesario hacer un análisis de la situación sociocultural, de la política legal, de la macro economía que afectará el negocio y de las herramientas tecnologías existentes.

Por lo tanto, debemos estudiar los datos básicos del mercado, lo que incluye contestar al menos a una serie de preguntas clave:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado al que vamos a dirigir nuestros productos o servicios?
- ¿Con qué recursos podría financiar el proyecto?
- ¿Cuáles van a ser nuestros clientes potenciales?
- ¿Qué competencia es la que hay que tener en cuenta? ¿Qué productos o servicios ofrecen? ¿Qué precios tienen los productos que ofrecen?
- ¿Con qué proveedores puedo contar? ¿Cuánto me cobrarán y cuáles serán las condiciones de pago? ¿En qué plazos entregan la mercadería que se necesita?

- ¿Cuento con las personas idóneas para el desarrollo de la empresa?
- ¿Poseo la documentación requerida para inscribir a la empresa?

Para contestar a las preguntas sugeridas se debe contar con estudios previos sobre la factibilidad de llevar adelante la idea pensada para desarrollar la empresa.

a. **Factibilidad económica:** En esta etapa se requiere explorar todos los cálculos económicos que permitan visualizar claramente el escenario donde se pretende desarrollar el proyecto. Permitirá conocer si lo que se está trabajando es atractivo y redituable o no lo es. Hay que determinar cómo se financiará inicialmente la propuesta, los inversores, los costos que tendrá la empresa y los ingresos esperados.

b. **Factibilidad financiera:** Aquí se evalúan los flujos financieros más importantes que se deberán tener en cuenta, para conocer si se podrá contar con los recursos indispensables para que la empresa pueda comenzar. Esto nos permitirá determinar la viabilidad económica y las fuentes de financiamiento con las que se podría contar si es sostenible en el tiempo.

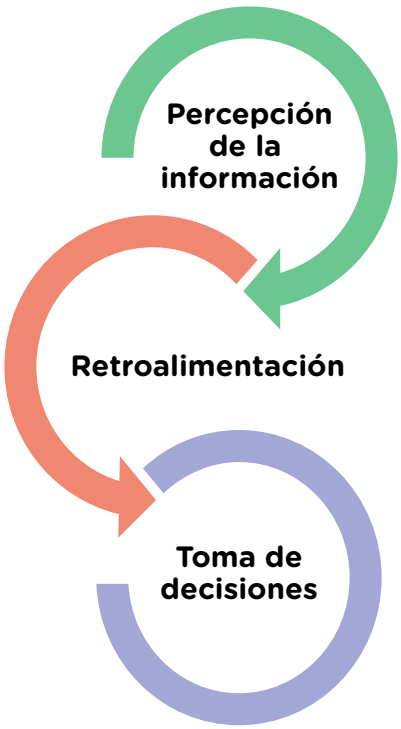
c. **Factibilidad de mercados:** Se realiza una evaluación de las oportunidades de mercado que tiene el producto o servicio a ofrecer, quiénes son la competencia, los potenciales o reales clientes, cuántos son y dónde se ubican geográficamente, dado que eso dará información de la oferta y la distribución del producto.

d. **Factibilidad operativa:** la fase operativa se relaciona con los procesos que se van a implementar, las máquinas y equipos que se requerirán, los perfiles profesionales, técnicos y administrativos de las personas a contratar y las materias primas e insumos necesarios para la producción.

e. **Factibilidad legal:** A la hora de emprender una empresa se requiere del cumplimiento de aspectos legales y normativos que regulan la actividad que se quiere realizar. Hay que conocer las figuras legales posibles para saber mejor qué tipo de organización se necesita constituir. Los posibles tipos de empresas fueron descriptos en el capítulo anterior.

Orientaciones para la investigación de mercado

A continuación se presenta una serie de pasos orientativos para la realización de la investigación de mercado.



1. Identificación y definición del problema
2. Planteamiento de objetivo
3. Determinar grupo de estudio
4. Elegir fuentes de información
5. Selección de herrramientas e instrumentos para recabar datos
6. Análisis de la información
7. Organizacion de resultados y conclusiones

1. **Identificación del problema:** Qué quiero saber a partir de la investigación.
   - ¿Cuál es mi público objetivo?
   - ¿Mi producto o servicio es viable en el mercado?
   - ¿Identifiqué a mis competidores?

2. **Planteamiento de objetivos:** Debo convertir las acciones en preguntas.
   - Identificar el segmento de mercado al que quiero llegar.
   - Conocer la factibilidad y viabilidad de mi producto o servicio en el mercado.
   - Identificar y conocer a la competencia.
3. **Determinar grupo de estudio:** A qué grupo específico se dirige el estudio a realizar.
   - Características generales: variaciones demográficas, condiciones económicas; tamaño, hábitos, ubicación.
   - Identificar la muestra a estudiar (representativa del universo objeto de estudio).Por ejemplo, todas las personas que tienen un auto en la ciudad de Tandil.
4. **Elegir fuentes de información:** De dónde obtengo la información que necesito.
   - Ejemplo: Consulta de estadísticas en Google sobre dueños de autos en la ciudad de Tandil.
5. **Selección de instrumentos para recabar datos:** Con qué instrumentos voy a recopilar la información que necesito.
   - Por ejemplo: encuestas, lectura de documentos, entrevistas.
6. **Análisis de los datos:** Orientado a interpretar los datos y la información obtenidos. Se aplican técnicas de análisis de datos.
7. **Organización de resultados y conclusiones:** Deben obtenerse respuestas a las preguntas planteadas inicialmente y deben vincularse los objetivos que se plantearon y la información que se obtuvo.
   - Ejemplo: conclusiones sobre comparaciones, observación de tendencias, etc.

La Matriz FODA

Para analizar la situación interna y externa del negocio que se quiere llevar adelante es recomendable confeccionar un análisis utilizando una Matriz FODA en donde se puedan volcar las **F**ortalezas, **D**ebilidades, **O**portunidades y **A**menazas.

Las fortalezas y debilidades son aquellas cualidades vinculadas a lo interno de la empresa y que pueden ser controladas por los integrantes. Se asocian a la idea del proyecto, a los recursos y a las capacidades de quienes están realizando el emprendimiento.

Las *fortalezas* son aquello más sólido que tiene la propuesta y responden a las siguientes preguntas: ¿En qué se destaca mi empresa? ¿Qué valor agregado tiene mi producto/servicio en relación con la competencia? ¿Por qué los clientes comprarían mi producto?

Las *debilidades* son aquellas variables que debería mejorar y que responderían a las siguientes preguntas: ¿Qué fallas tiene la propuesta? ¿Por qué los potenciales clientes no me comprarían? ¿En qué aspectos la competencia es superior a mí?

Las *oportunidades* y *amenazas* son aspectos no controlables dado que tienen que ver con el entorno, que muchas veces varía por las políticas y decisiones gubernamentales que puede afectar el negocio como así también por las características propias del mercado.

Las *oportunidades* son aquellos factores que favorecen el desarrollo de la propuesta: ¿Cuáles son las tendencias del mercado a las que la empresa daría respuesta? ¿Qué cosas se puede hacer que los competidores aún no están realizando? ¿Qué factores político – sociales o económicos favorecen la propuesta de negocio?

Las amenazas son aquellos factores que pueden hacer peligrar el proyecto: ¿Qué obstáculos debe sortear el proyecto? ¿Qué cosas del competidor no se logran realizar? ¿Qué posibilidades hay de que en el mercado surjan nuevos competidores? ¿Qué cambios político- económicos y sociales pueden perjudicar el emprendimiento?

Guía para evaluar la calidad de un producto o un servicio

En el contexto de una investigación de mercado, es posible entender la percepción en términos de calidad por parte de los posibles clientes (público objetivo) sobre los productos y servicios.

La calidad es la percepción que los posibles clientes tienen acerca de los diferentes atributos y propiedades de un producto o servicio. Vincula directamente las necesidades con su satisfacción.

Para que un producto o servicio sea considerado de calidad debe satisfacer dichas necesidades y para que sea competitivo no solo debe ser de calidad, sino que debe exceder las expectativas, entregar algo que no esperaba pero que sobrepasa sus expectativas.

Algunas preguntas clave

- ¿Cómo se puede determinar si el producto o servicio que se ofrece cumple con parámetros de buena calidad? ¿Qué es buena calidad en el producto o servicio que se espera ofrecer?
- ¿Cómo se puede saber si el producto o servicio es confiable?
- ¿Cómo se puede saber si el producto o servicio cumple con todas las características y funciones que el cliente espera o necesita?
- ¿Cómo se puede saber si el producto o servicio es fácil de usar y de fácil acceso para el cliente?
- ¿Cómo se puede saber si el producto o servicio está disponible cuando se necesita?
- ¿Cómo se puede determinar si es posible adaptar el producto o servicio en el tiempo de acuerdo a nuevas necesidades?
- ¿Cómo se puede determinar si los beneficios del producto o servicio son altos comparados con su precio? ¿O si hay buena relación precio-producto; precio-servicio?
- ¿Cómo se puede saber si el producto o servicio es seguro o riesgoso en su uso?
- ¿Cómo se pueden identificar los defectos?

4.7. ¿Cómo conseguir financiación?

Financiamiento

Todos los negocios necesitan dinero como inversión de partida para solventar los gastos iniciales (para la compra de insumos, salarios, maquinaria, librería, equipos informáticos, infraestructura edilicia, infraestructura tecnológica, sitio web, *call center*, etc.)

Este dinero inicial se divide en *dinero lanzamiento* y *capital circulante*. Este último es el dinero necesario para mantener estable la operación, es decir el trabajo del día a día a lo largo del tiempo. Es importante considerar dinero de inicio suficiente tanto para el lanzamiento como para un tiempo de operación, de manera tal de sustentar la empresa antes de comenzar a obtener ganancias.

Ideas para tener en cuenta en el momento del financiamiento

- Antes de pensar en cuánto dinero se deseará obtener, es necesario pensar en cuánto dinero de inicio se necesita, tanto de lanzamiento como circulante, hasta que las ventas puedan solventar por sí mismas la operación.
- Desarrollar ventas toma tiempo. Esto es lo que se llama *ciclo de venta*, que puede tomar meses.
- También es necesario definir cuánto se espera ganar. No vale todo lo que se pueda.
- Hay que calcular ingresos esperados y gastos estimados, es decir cuánto dinero va a "salir" y cuánto dinero va a "entrar", a esto se le llama flujo de caja (*cash-flow*).
- El dinero es considerado capital. Hay que tener en cuenta si es necesario recurrir a personas (inversores) o entidades financieras para obtener el dinero.
- También es posible obtener dinero a partir de ventas.

Fuentes de financiamiento

- Bancos
- Otras instituciones financieras
- El Estado, a través de programas o políticas públicas
- Organismos internacionales

Origen de la obtención de dinero

Préstamos

Se denomina *préstamo* al dinero que una institución o persona facilita para financiar un negocio. El préstamo forma parte de las deudas y las deudas convierten en acreedor a la institución o persona que efectúa el préstamo, es decir, el negocio debe generar el dinero suficiente para pagarlo en tiempo y forma a intervalos regulares estipulados con antelación.

Ventajas: Es posible planificar los pagos dado que se conocen de antemano y se pueden incluir en el flujo de caja. La entidad que presta el dinero no adquiere derechos de titularidad sobre la empresa.

Desventajas: El préstamo debe ser pagado, ya sea que se obtengan ganancias o no. El pago incluye intereses. De acuerdo al tipo de préstamo las tasas de interés pueden fluctuar con el tiempo, lo que ocasiona cierta imprevisibilidad.

Acciones

Al vender parte de un negocio, se está cediendo patrimonio o participación en las acciones. Los accionistas se convierten en socios, y esperan el éxito del negocio del cual participan.

Generalmente se les paga dividendos por su inversión. Si el negocio se vende o disuelve (cierre) se deben repartir los dividendos proporcionalmente entre los accionistas. Si no llegara a haber ganancias, los accionistas no perciben dividendos.

Ventajas: Los accionistas reciben dividendos únicamente cuando el negocio genera ganancias.

Desventajas: Se cuenta con socios que no trabajan en el negocio pero que son dueños de una parte y pueden tomar decisiones sobre su curso. Un accionista (o un grupo de accionistas) que sea dueño de la mayoría de las acciones puede decir qué decisiones tomar.

Subsidios

Muchas veces las empresas obtienen dinero a partir de políticas estatales para la asistencia de cierto tipo de población, generalmente vulnerable en algún aspecto. Normalmente no hay devolución por parte de los beneficiarios y si la hay es en un período de tiempo prolongado y a baja tasa de interés. A veces no se otorga dinero directamente sino beneficios impositivos, insumos y/o herramientas.

Ventajas: Puede no implicar devoluciones. Baja costos iniciales.

Desventajas: Los tiempos de adjudicación generalmente son muy extensos. Las políticas públicas pueden modificarse entre mandatos.

4.8. Marcas y Patentes

La *marca* del producto o servicio desarrollado es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de todos ellos, que pretende identificar el producto o servicio, hacerlo único y diferenciarlo de la competencia.

Una vez definido el producto o servicio hay que definir una marca, es decir seleccionar un nombre que debe ser atractivo al consumidor y transmitir valores que los consumidores destinatarios compartan y con los que simpaticen. Para eso, se recomienda que la marca anticipe algo sobre los beneficios del producto, sea fácil de recordar, sea auténtica y aluda a ese producto específico.

El *slogan* del producto o servicio es una frase publicitaria que representa el objetivo del negocio. Se sugiere que sea breve y expresiva.

El *logotipo* es la imagen o símbolo que representa a la empresa. Debe acompañar la idea del slogan.

Las marcas de los productos en las empresas reales pueden registrarse en la Oficina de Patentes y Marcas Registradas, y generar una patente. Una marca registrada es una palabra, símbolo o dispositivo, o cualquier combinación de estos que un fabricante o comerciante usa para identificar sus artículos y así distinguirlos de aquellos que otros fabrican o venden. Los derechos de la marca registrada se reservan para su propietario y violarla es ilegal. Es decir, ningún otro producto/servicio podrá utilizar la misma marca.

4.9. ¿Cómo potenciar la resiliencia en la empresa?

¿Qué es la resiliencia?

La resiliencia es la capacidad de enfrentarse a los problemas y no solo solucionarlos, sino salir fortalecido de ellos. Es una cualidad imprescindible en las personas a nivel personal y laboral, pero también en las empresas.

Las compañías o empresas resilientes tienen más acceso a redes de apoyo cuando llegan los problemas, reaccionan antes y consiguen salir airosas con más facilidad también de las crisis imprevistas.

En la vida de la empresa, será necesario aplicar nuestras capacidades para sacar algo bueno de los problemas, ya que puede suceder que el negocio se arruine. Pero también puede enfrentarse a un desastre natural o un incendio, situaciones imprevistas que suponen una inversión extra —que afectará en mayor o menor medida al negocio— que ponen a prueba la capacidad de sobreponerse a los imprevistos y no solo superarlos sino salir fortalecido de ellos.

Definir el rumbo de la empresa en situaciones concretas, evitar los sesgos a la hora de valorar las amenazas y compartir información son acciones a través de las cuales se puede aumentar la resiliencia.

Para eso es importante formar grupos con variedad de ideas y visiones diferentes para lograr abordar un problema desde distintos ángulos. De esta manera se promueve la diversificación de opciones para generar soluciones originales y eficaces que ayuden a afrontar los problemas.

Una forma de trabajar con una visión resiliente es creando una red de apoyo/contacto. Crear buena relación con los proveedores puede ser de utilidad al momento de enfrentar una crisis, como así también suele ser conveniente entablar lazos con otras empresas.

Muchas empresas nacen trabajando estos conceptos, otras van aprendiendo, muchas veces obligadas por el contexto, a reinventarse o a cambiar su modelo de negocio, y llegan hasta cambiar sus líneas de productos o servicios.

Por ejemplo, la industria gráfica a lo largo de estos años ha tenido que cambiar sus productos, adaptarse a los cambios no solo tecnológicos sino también de consumo; la venta de diarios y revistas ha bajado notablemente y las personas cada vez más prefieren informarse por medios electrónicos. Incluso estos últimos años, con el auge de las redes sociales, primero Facebook, luego Twitter y ahora Instagram, las empresas de información se vieron obligadas a producir contenido para estos portales.

Dentro de la industria gráfica, otro caso son las empresas y comercios que se dedicaban a la impresión de publicidad comercial, como a la impresión de folletos, por ejemplo, y

se están reconvirtiendo a la producción de *packaging*, debido a que los comerciantes promocionan e invierten en publicidad a través de las redes sociales.

Algunos ejemplos

A continuación, se presenta una serie de ejemplos de empresas argentinas que ante imprevistos pudieron repensarse y hacerles frente a los cambios de manera exitosa.[2]

Empresa de bolsas plásticas:

Hasta hace tiempo en el supermercado se entregaban bolsas para llevar los productos comprados. Sin embargo, entró en vigencia la Ley N.º 13868, que prohíbe el uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional, utilizadas y entregadas por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para transporte de productos o mercaderías. Las empresas que se dedicaban a producir estas bolsas entraron en crisis. Muchas han podido sobrevivir pensando y diseñando nuevos productos con la misma materia prima, es así el caso del Rain Poncho, que ha comenzado a producir ponchos o capas descartables pensadas para los días de lluvia, que se pueden usar en recitales, espectáculos al aire libre, e incluso por su practicidad y poco espacio se puede llevar de viaje o vacaciones.

Innomy:

El caso de Innomy es el de una empresa que desarrolla la producción y el uso de bioinsumos para la optimización de forrajes y ensilados.

Los bioinsumos desarrollados son eficientes degradadores de lignina, de rápida acción y gran resistencia. Surgen con el objetivo de transformar la biomasa residual del agro y de los centros urbanos en alimento digerible y de alto valor nutricional para el rumiante, a través de un desarrollo tecnológico propio.

Mientras terminaban de definir su producto y modelo de negocio, los representantes de la empresa se reunieron con expertos de diferente índole (ingenieros, nutricionistas, agrónomos, forestales, etc.), y así validaron el potencial mercado y terminaron de definir su producto: enzimas de cepas de hongos para aplicar a alimento balanceado, silos y heno, y producir su mejor rendimiento.

Este cambio sustancial requirió que Innomy planifique su nuevo modelo de negocios y entienda la nueva cadena de valor de manera completa, para poder pensar estratégicamente su producción y comercialización.

Comenzaron entonces con la validación de resultados enzimáticos para bioinsumo, para conocer si el producto sería válido únicamente para forraje, o también para la industria de biogas, celulosa y papel (como bioblanquador), y textil (como biopulish).

CuidoBien:

Es una plataforma para encontrar cuidado familiar de calidad para niños y adultos. Brinda la posibilidad a cuidadores de acceder a un trabajo flexible, generando ingresos adaptados completamente a sus horarios.

[2] Más información en: https://goo.gl/i4JkQ8

Comenzaron con un modelo de venta o cliente uno a uno, incorporando cuidadores a la plataforma y promocionando la app entre las personas Así lograron gran éxito en cinco ciudades argentinas. Luego empezaron a relevar las necesidades del mercado y comenzaron a desarrollar un segundo producto: una app para personalizar el cuidado del niño y seguimiento del servicio en tiempo real, enfocándose en jardines de infantes como cliente.

AgroFinders:

Comenzó siendo un *marketplace*, con productores y proveedores de servicios al agro. Era un sistema *online* que, por geolocalización, permitía unir productores con proveedores de maquinaria, esto es, a través de la geolocalización el productor podía ver qué maquinaria estaba trabajando cerca de su radio de acción y contratarla, ahorrando tiempo de traslado. A su vez, esta app le posibilita al proveedor optimizar su trabajo y brindarles una respuesta inmediata sus clientes.

En el transcurso de evaluar el comportamiento del usuario con el servicio de geolocalización y en plena búsqueda de sponsors, comenzaron a pensar en generar una alianza estratégica con una empresa de IOT, para que AgroFinders sea un producto para instalar a las maquinarias agrícolas. Este modelo tenía un buen feedback en encuestados y gran potencial de utilización; sin embargo, requería de grandes esfuerzos económicos y tiempo de desarrollo.

Durante este proceso surgió la necesidad de los productores del agro de realizar acciones de marketing. Es así como AgroFinders, pensando en la necesidad del cliente, decidó cambiar el modelo de negocios, virando hacia una Agencia de Marketing Digital Agropecuario. La agencia realiza reportes agronómicos y de maquinaria, tomando información de otros negocios e incorporándola a la app.

4.10. Ejemplos de empresas simuladas en el ámbito escolar

En la escuela también se puede tener empresas exitosas. Las empresas que creen los estudiantes pueden ser pensadas bajo esta perspectiva de resiliencia, de modo que puedan perdurar más allá del ámbito escolar.

A continuación, se describen casos de empresas simuladas que llegaron a ser un modelo rentable y sostenible en el tiempo.

Ejemplo 1: Empresa simulada en la Escuela Técnica N.° 27 (año 2018)

Durante 2018 la institución trabajó con proyectos productivos institucionales y una empresa simulada.

Los proyectos productivos fueron dos: “Elaboración y conservación de alimentos” y “Elaboración de Domi sanitarios”, y la empresa simulada propuesta se llamó “Confección y uso de documentación en la industria”.

La empresa simulada brindó a los proyectos productivos todo el sustento legal para la producción, ya que se siguieron las normas que dicta el código alimentario argentino, se cumplieron las reglamentaciones vigentes sobre procedimientos escritos para cada uno de los pasos que debe cumplir la materia prima, los espacios en donde se produce, las medidas de higiene y seguridad para los que manipulan productos químicos y alimenticios.

También dio el marco para la organización interna en cada uno de sus proyectos productivos.

La viabilidad del formato se dio por la claridad de los conceptos que se manejaron, esto es, por conocer las exigencias que conlleva una empresa real que pretende cumplir con los requerimientos de la industria química.

En resumen, esta empresa simulada puede aplicarse en otros proyectos productivos porque se ha organizado de manera tal que pueden cambiarse productos, materias primas o métodos de elaboración.

Sin duda, para los estudiantes participar en el proceso total fue muy positivo.

Hubo procedimientos que no se escribieron pero que se han realizado y forman parte de la empresa simulada y son pertinentes al alcance que se busca brindar a los estudiantes en esta etapa formativa. Por ejemplo, el estudio de mercado y los desarrollos anteriores a la puesta a punto del proyecto.

Ejemplo 2: Empresa Simulada en la Escuela Técnica N.° 23 – Casal Calviño

La Institución optó por el formato de empresa simulada, en cuyo marco desarrollaron dos proyectos bien definidos: Cilindradora de Chapa y Molde de Inyección de Plástico.

Esta metodología ha permitido a los estudiantes aprender no solo los procesos propios de los proyectos sino también conocer las áreas y relaciones que existen dentro de una empresa, tanto internamente como también en el contexto externo, como por ejemplo los proveedores.

Para el éxito del proceso fue clave que los profesores encargados de las prácticas profesionales hubieran trabajado en empresas medianas y grandes previo a su actual posición en la docencia.

Los estudiantes han trabajado a través de la Organización de Recursos Humanos, Manuales de Procedimientos, Presupuestos y Finanzas.

Los profesores hicieron hincapié en el trabajo del equipo y han podido identificar oportunidades y fortalezas de los estudiantes en sus capacidades propias de liderazgo y oratoria ante un auditorio numeroso.

Con el desarrollo de la empresa simulada, los estudiantes pudieron didácticamente entender la necesidad planteada por los profesores y analizar la problemática planteando las etapas del proyecto que los convocaba.

Estas etapas fueron las siguientes:

Presentación del proyecto: Identificación del formato, conformación de los grupos, asignación de roles de acuerdo al perfil de los estudiantes, alcance del proyecto, criterios de evaluación (contrato pedagógico), normas de seguridad e higiene.

Identificación del problema: El estudiante identificó cuáles son las necesidades de una empresa para la fabricación de una matriz de corte o molde de inyección de plástico.

Relevamiento: En una inspección de campo y con los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, establecieron las instancias procedimentales para generar un producto dentro de una organización industrial.

Posibles diseños: Ya enfocados en el proyecto productivo, evaluación del estudiante y proposición de diseños que satisfagan las necesidades técnicas y operativas

Análisis de viabilidad: Análisis de la factibilidad técnica, económica, presupuestaria y social de cada posible diseño para obtener la solución más apropiada.

Cálculos: Realización de todos los cálculos necesarios para la ejecución del proyecto.

Planificación: Programación de cada tarea para realizar una materialización efectiva.

Análisis de Costos: Obtención de costos generales y de proyección previos a la decisión de comenzar el proyecto.

Búsqueda de financiamiento: Análisis de fuentes de obtención de fondos.

Materialización: Ejecución física del proyecto.

Estas fases han permitido a los estudiantes pasar por los diferentes roles y funciones propias en las empresas, asociando lo didáctico al sistema de producción real.

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Si bien han pasado por algunos estadios que una empresa contiene en su actividad productiva, se han notado algunas debilidades en la documentación de las diferentes acciones que son puntos de aprendizaje para los años subsiguientes en el desarrollo de este tipo de prácticas y formato.

b. Se ha trabajado sobre áreas internas de la empresa simulada, según una forma de organización de empresas. Asimismo, se trabajó sobre la necesidad del mercado o la propuesta de valor que una empresa tiene en su misión, los controles de calidad y las normas de seguridad requeridas; se profundizó en la cadena de abastecimiento y los costos (presupuesto y financiamiento) necesarios para la ejecución de una idea. Sin embargo, han faltado algunos estadios como mercado/clientes, relaciones públicas y comunicación con el medio, control interno y algunas áreas de menor dimensión pero no menos importantes que una empresa debe poseer, el Área de Investigación y Desarrollo de tecnologías aplicables, entre otras.

5. Desarrollo de la política de la empresa y del plan de negocios

5.1. Desarrollo de una política de empresa

Es necesario que toda empresa cuente con una política general que deben seguir todas sus áreas o gerencias. Comprende una declaración de principios generales o lineamientos que la empresa como un todo se compromete a cumplir. Consta de reglas básicas acerca del comportamiento esperado para todos los colaboradores o empleados y directrices básicas generales para todas las áreas.

Normas

Son reglas escritas que deben ser transmitidas y adoptadas. Regulan conductas, actividades y lineamientos para el logro colectivo de los objetivos estratégicos. Se encuentran descriptas en las políticas organizacionales.

Tipos de políticas

- Generales: aplican a todos los sectores y su alcance es macro. Entre ellas se encuentran las políticas de presupuesto general, políticas de calidad, políticas de seguridad, etcétera.
- Específicas: aplican a determinados procesos y su alcance es limitado a su aplicación. Entre ellas se encuentran las políticas de contratación, las políticas de compras, las políticas de seguridad informática, etcétera. En el punto 5.3 enfatizaremos sobre el desarrollo de las políticas específicas de Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Marketing

Recomendaciones

a. Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro. Deben evitarse ambigüedades. Para eso es una buena práctica convocar a un grupo de colaboradores que sean “probadores” de la política en cuanto a entendimiento, aplicación y claridad.

b. Debe ser adaptable a través del tiempo, reflejar la imagen de la empresa y aceptar los cambios que esta desee implementar a lo largo del tiempo.

Metodología sugerida para el desarrollo de las políticas de la empresa

- Diseño de la política: Se piensa teniendo en cuenta las necesidades específicas.
- Desarrollo de la política: Se define y redacta.
- Validación y aprobación de la política: Se realizan revisiones y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados.
- Divulgación a todos los niveles de la organización: Se formaliza a todos los miembros interesados o impactados de la empresa.
- Mantenimiento de la política: Se revisa su cumplimiento y vigencia.
- Mejora: Se hacen los ajustes o actualizaciones necesarios**.**

El diseño e implementación de políticas en una empresa tiene muchos beneficios:

- Reflejan la imagen de la empresa.
- Se parte de lineamientos escritos disponibles para todos los colaboradores o empleados. Esto implica claridad y equidad.
- Proporcionan una comunicación unívoca.
- Promueven la transparencia y la confianza. Los aspectos discrecionales se reducen.
- Reflejan los objetivos de la empresa como un todo.
- Permiten ajustes y mejora continua de acuerdo a necesidades (por ejemplo: si surgen capacitaciones online en tecnología, la empresa puede generar un sistema de asignación de puntaje para incentivar la capacitación online versus la presencial).

- Son indispensables para una adecuada delegación. Los directores o gerentes no deben centrarse en la micro gestión, es decir en las decisiones del día. La definición de políticas permite que se liberen de decisiones que ya se encuentran presentes de manera pública.

Es importante tener en cuenta que, en algunos tipos de organizaciones como bancos, instituciones financieras, empresas de seguros, entre otras, juegan un papel importante las entidades de regulación, como por ejemplo el Banco Central o la AFIP, que emiten circulares que generan obligaciones. Por eso, las políticas deben tener en cuenta estos aspectos regulatorios.

5.2. Modelo de negocios y plan de negocios

Toda empresa necesita planificación para poder proyectarse a futuro de manera exitosa. El éxito refiere al logro de los objetivos planteados a nivel estratégico. Para eso, necesita de dos herramientas fundamentales: modelo de negocios y plan de negocios. Ambas herramientas son diferentes, pero están interconectadas. El *negocio* es como la ganancia o el beneficio logrado en una actividad de tipo comercial u otro tipo.

Modelo de negocios

El modelo de negocios determina principalmente cómo se gana el dinero en un negocio. Forma parte del plan de negocios. Como punto de partida se deben identificar los productos o servicios que los potenciales clientes valoran y a partir de ello mostrar la reciprocación de fondos por los productos o servicios que el negocio ofrece.

En resumen, el modelo de negocios:

1. Determina la manera en que el negocio gana dinero.
2. Identifica los productos y servicios que los potenciales clientes valoran.
3. Muestra la correspondencia mutua entre los fondos y los productos y servicios que el negocio ofrece.
4. Es un documento “vivo”, se modifica y adapta conforme se avanza con el negocio.
5. Tiene como objetivo encontrar una fórmula que demuestre cómo la idea es viable, sostenible y escalable.
6. Lleva a hacer la siguiente pregunta: ¿Qué genera ingresos cada vez que un cliente efectúa una compra?

Plan de negocios

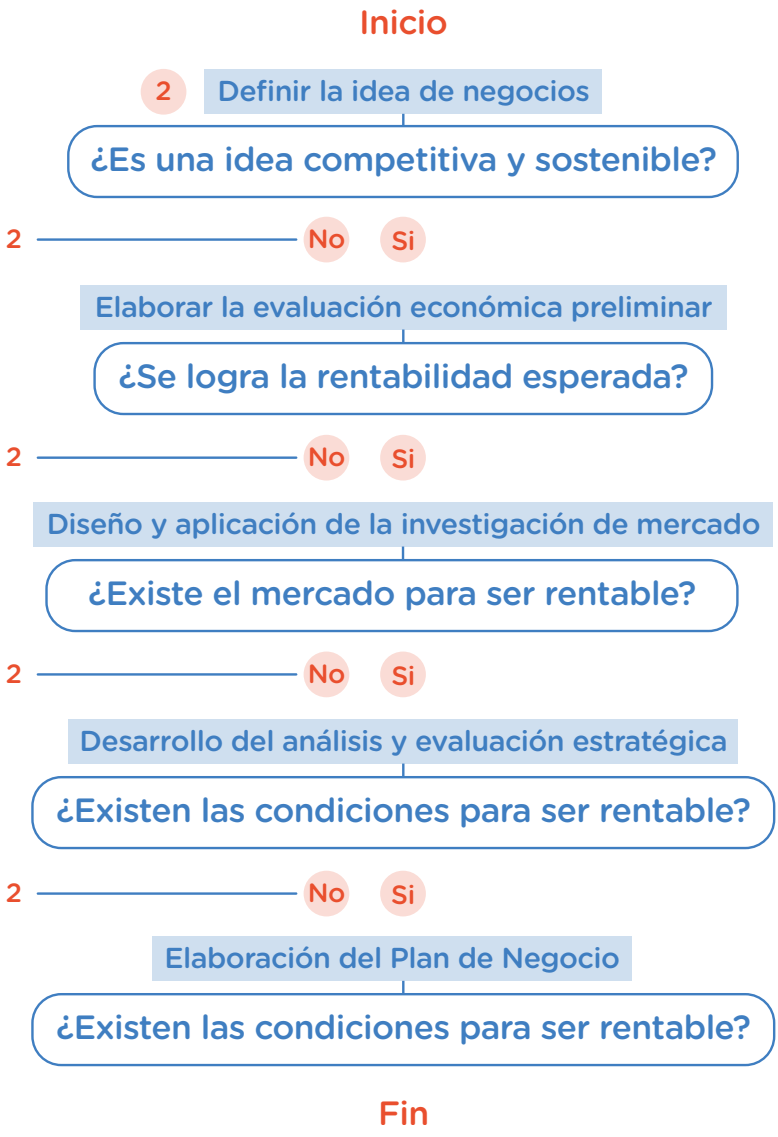
El proceso de elaboración de un plan de negocios tiene dos etapas: la evaluación de la idea de negocio y la preparación del plan de negocio.

La primera etapa supone la evaluación preliminar, la recopilación de información y el análisis de la idea de negocio.

La segunda supone la elaboración de un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en

marcha. El plan de negocios provee los detalles del negocio, soporta el modelo de negocios y explica los pasos necesarios para lograr los objetivos planteados. A partir del modelo de negocios, se establece cómo atraer y retener a los posibles clientes y cómo competir con los agentes del mismo sector (identificación de competencia). Adicionalmente, se explicita cómo mantener la estabilidad financiera en el tiempo.

Esquema del proceso de elaboración de un plan de negocio



En general, la información mínima que se necesita para elaborar un plan de negocio es la siguiente:

Entorno (nacional e internacional	Sector económico específico	Tipo de negocio
Información histórica y tendencias de los principales indicadores económicos, demográficos, geográficos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, legales, ambientales.	Características de: - Proveedores - Clientes y consumidores - Productos sustitutos - Competidores Barreras de entrada Tendencias del sector	Rentabilidad promedio Horizonte de evaluación Inversiones Ingresos Costos de producción Gastos operativos Gastos de venta Gastos administrativos Impuestos

En resumen, el plan de negocios:

1. Provee los detalles del negocio y a, partir de este, planifica acciones a futuro.
2. Detalla cómo cumplir con las acciones propuestas.
3. Explicita la atracción y retención de clientes.
4. Clarifica la estabilidad financiera del negocio.
5. Explica cómo soportar los pasos necesarios para el logro de objetivos planteados en el modelo de negocios.

Pasos para completar el Plan de negocios:

Interdependencias

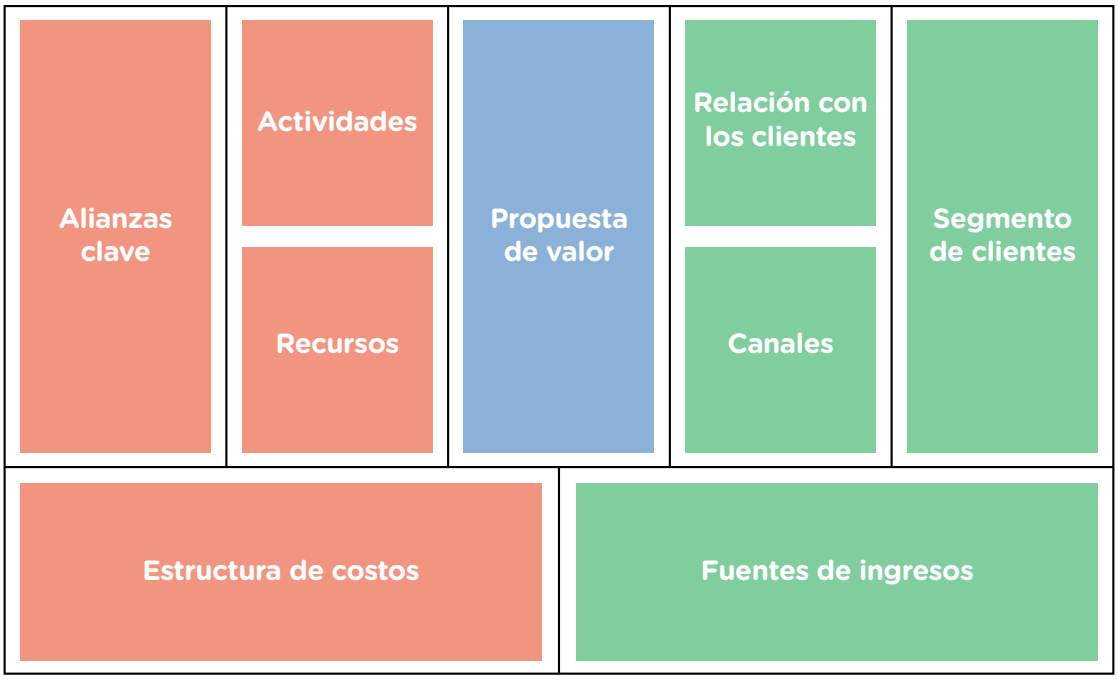
El Plan de negocios es dependiente del modelo de negocios. El modelo de negocios explica el flujo de dinero y el plan de negocios explica la estructura y pasos necesarios para soportar dicho flujo. Cada cambio en el modelo requiere de la revisión del plan y de ajustes, de ser necesarios. Por ejemplo: aumento de países de operación, aumento de personal, nuevas estrategias de marketing, etcétera.

Gestión del Cambio

El mundo de los negocios implica profundos cambios constantes. Para eso, es necesario estar preparado e incluir dentro de la empresa un plan de gestión de cambio. Esto es, estar dispuestos a aceptar el cambio, a contenerlo como elemento de atención y de esta forma estar preparados para alinear las decisiones de cambio con el modelo de negocios. De esta manera se eliminan desperdicios tales como gastos innecesarios, tiempos, personal asignado, recursos de todo tipo. Además, es bueno actualizar el plan de negocios para reflejar dichos cambios. Un caso interesante de estudio es el caso BlockBuster[3], aferrado a mantener el alquiler de películas a través de un sistema de retiro y entrega en sucursal, en contraposición a, por ejemplo, Netflix.

Plan de negocios: investigación de mercado, factibilidad

Para definir un buen plan de negocios, una de las herramientas más valiosas es el CANVAS, que da una visión holística sobre cómo está conformada la empresa y cuáles son los actores más importantes. Además, ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del negocio. Permite ver y armar en una hoja de manera estructurada en nueve elementos, cuál es el modelo de nuestro negocio.



[3] https://expansion.mx/opinion/2013/11/11/blockbuster-una-muerte-anunciada

Se dividen los nueve elementos entre los que son internos y externos:

Internos:

- **Alianzas clave**: trabajar con socios aliados permitirá alcanzar el éxito potenciando la propuesta de valor, dando mayor solidez y reforzando la eficacia del modelo de negocios.
- **Actividades:** es importante tener en cuenta qué actividades se van a desarrollar. Esto es, diseñar las actividades que darán valor a la marca y conocer las estrategias necesarias para potenciarlas.
- **Recursos:** el uso de los recursos deberá definirse en consonancia con los objetivos a corto o largo plazo.
- **Estructura de costos**: con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible y con unos costos mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo costo.

Externos:

- **Canales:** Los canales a tener en cuenta a la hora de interactuar con el cliente son la distribución, comunicación y estrategia publicitaria.
- **Segmento de clientes**: Los clientes son la base principal de todo modelo de negocios, por eso es necesario definir a qué segmento se va a dirigir, conocer sus gustos, preferencias y necesidades. Es decir, decidir a qué nicho de mercado se va a apuntar con el negocio.
- **Fuentes de ingreso:** Es importante encontrar una estructura de ingresos sólida, que amortice la propuesta de valor.
- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores. Es el motivo por el cual el cliente se va a inclinar por esta empresa y no por otra, busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Son las ventajas diferenciadoras de un producto o servicio respecto de otro. La propuesta de valor debe responder a qué se va a ofrecer y para quién. Para su elaboración no hay que perder de vista lo que los clientes esperarán de ese servicio, de esa necesidad que necesitan satisfacer. Podemos preguntarnos: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- **Relación con los clientes**: Definida la propuesta de valor, es decir aquello que hace la diferencia con la competencia, hay que diseñar cómo relacionarse con el cliente. Lo importante es tener siempre una buena imagen y prestigio.

Etapas del plan de negocios

A continuación, se presenta una guía para el ordenamiento del contenido del plan de negocios. No una secuencia estricta que debe seguirse en su diseño, sino una orientación.

a. Carátula

El plan de negocios comienza con la carátula, donde se especifica el nombre del producto o servicio que se va a ofrecer, el nombre de la empresa/razón social registrada y los datos de la empresa (dirección, teléfono, dirección electrónica y página web, si la tuviese).

b. Tabla de contenidos

El plan de negocios debe tener un índice bien organizado que permita al lector encontrar rápidamente los puntos principales del documento. El índice debe figurar en la primera hoja, después de la carátula.

c. Resumen ejecutivo

Es una síntesis del plan general. Debe ser claro, preciso y breve. Es un aspecto muy importante del plan de negocios porque es lo primero que lee un posible socio o inversionista y es el primer paso para vender la idea. El resumen ejecutivo se redacta al final de todas las etapas del plan, dado que debe contener lo más importante. Aquí deberán verse reflejados los siguientes puntos: objetivos y metas, definición del producto, análisis del mercado, potenciales clientes, desarrollo del producto, análisis técnico y financiero.

d. Definición del sector donde posicionar el producto/servicio

Se realiza un abordaje del estado de situación del mercado. Esto permite conocer mejor el sector en el cual se está queriendo intervenir. Se recomienda analizar los estudios generados por el país, por el sector empresario o por entidades gremiales del sector, que cuentan con información sobre las empresas que conforman el sector, oferta y demanda del producto y el desarrollo y crecimiento del sector.

e. Descripción de la empresa

En este apartado se presentan los antecedentes y la proyección a futuro de lo que se espera de la empresa. También se ven reflejados la misión, la visión, los objetivos y metas a alcanzar.

En cuanto a los antecedentes, se presenta el origen del negocio, la investigación que se hizo del producto, inconvenientes para el desarrollo del producto, socios, fortalezas y debilidades del negocio.

La visión de la empresa está vinculada con la proyección que se tiene del mercado y los productos/servicios que se busca producir. La visión de la empresa dice cómo se proyecta la empresa a cierta cantidad de años. Generalmente se proyecta a tres y cinco años.

La misión define el objeto de manera estratégica e incluye la responsabilidad social y valores que rigen la empresa.

f. **Definición del producto o servicio**

En este apartado se realiza una descripción física del producto. Se señala la función específica de cada parte del producto y los distintos materiales que lo conforman. También se describen los usos que el consumidor dará al adquirir el producto/servicio. Se explica cómo se ha llegado al producto o servicio y la investigación realizada, y suelen presentarse prototipos del producto o servicio a elaborar.

g. **Descripción del análisis del mercado**

Aquí se debe registrar el estudio detallado de la matriz FODA que se especificó en la presente guía. En el análisis se debe contemplar la descripción del entorno en el que se instalará la empresa, dado que permitirá conocer los factores que directa o indirectamente incidirán en la empresa. Es fundamental conocer las tendencias del mercado para prever si el producto puede crecer a mediano o largo plazo.

Los elementos anteriores se pueden plasmar en tableros o pizarras divididos en las secciones presentadas, con pegado de *post- it* que indiquen las ideas y acciones del equipo. También se puede armar en un documento compartido. El orden puede variar, incluso pueden reagruparse con diferentes nombres o títulos, pero lo importante es que todos los elementos se encuentren presentes y visibles para el equipo de trabajo que construye el modelo de negocios.

5.3. Herramientas por áreas para pensar el plan de negocios

Como se dijo anteriormente, y así como es necesario desarrollar políticas organizacionales generales, también es necesario trabajar en políticas específicas alineadas al plan de negocios.

A continuación, se plantean lineamientos sobre algunas de las principales políticas a definir en una empresa:

- Políticas de Recursos Humanos
- Políticas de Finanzas
- Políticas de Producción
- Políticas de Marketing

Hay otras políticas tales como las políticas de auditoría, políticas operacionales, políticas tecnológicas, políticas jurídicas, etcétera.

5.4. Políticas de recursos humanos

Como se mencionó en el punto anterior, todas las empresas poseen un área de Gestión de Recursos Humanos. Actualmente esta área posee nombres tales como Talento y Cultura, Gestión del Talento, Cuidado de las personas, entre otros. Todos estos nombres tienden a destacar la importancia crucial del personal o colaboradores en el plan de negocios, en la producción de productos y en la prestación de servicios, ya que tiene una más alta dependencia de las personas.

Dentro de las políticas de Recursos Humanos se incluyen las políticas de remuneraciones y motivación, encargadas de establecer normas y lineamientos relacionados a los sueldos, beneficios e incentivos de todos los colaboradores o empleados. Cada empresa, para minimizar la rotación, apela a distintas políticas. Como menciona Richard Branson[4]: "Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes". Estos sueldos, comisiones e incentivos conforman una gran parte de los gastos recurrentes.

Puntos a tener en cuenta a la hora de establecer políticas de Recursos Humanos

a. **Plan estratégico**

El plan de desarrollado por Recursos Humanos se utiliza para la elaboración de la acción en la organización. Para poder desarrollar el plan se requiere de una evaluación de la situación actual del ambiente de trabajo, planear metas y objetivos.

b. **Selección del personal**

Deben establecerse procedimientos acordados por la empresa para la contratación de personal. Se verán reflejados los criterios a tomar en cuenta a la hora de reclutar y seleccionar personas para incorporar a la empresa.

c. **Capacitación**

Se requiere un plan de formación para el personal que integra la empresa. Es importante que los empleados participen de las actividades que promueven su capacitación y desarrollo.

d. **Evaluación de desempeño**

Al establecer la política de recursos humanos se fija cuál es el sistema más adecuado para evaluar el desempeño de los trabajadores. Es importante definir claramente los criterios que serán utilizados a la hora de evaluar.

5.5. Políticas de producción y operaciones

El área de producción debe atender a las necesidades de los clientes con la mayor eficiencia posible, es decir al menor costo, pero respetando los estándares de calidad estipulados para cada producto. Para eso, se deberá generar un plan de producción alineado a las previsiones de ventas. Se deberá tener en cuenta la capacidad de producción, de acuerdo a los recursos disponibles, principalmente personal, maquinaria y materias primas. Pueden sumarse otros recursos tales como acuerdos con proveedores y socios de negocio.

La política de producción describe el proceso de producción (fabricación) y los procedimientos de control de calidad y un plan de compras de materiales, metas de producción y fechas de cumplimiento. En el caso de los servicios también existe una política de producción adaptada, dedicada a adaptar los recursos necesarios para brindar dicho servicio. En algunas organizaciones, también existe un sector denominado Servicios.

[4] http://revista.digifact.com.mx/articulos/2016/08/18/10-frases-de-richard-branson-para-sus-mas-de-50000-empleados-alr

Orientaciones para tener en cuenta al momento de producir:

- Flexibilidad del producto o servicio y de los procesos productivos.
- Calidad y fiabilidad de los productos o servicios.
- Previsibilidad y confiabilidad del proceso.
- Integración del producto, proceso y organización.
- Reducción de tiempos de respuesta para el lanzamiento de nuevos productos o servicios.
- Eliminación del gasto no estrictamente necesario (proceso *lean* de eliminación de desperdicio).
- Reducción de los tiempos de preparación y de espera.
- Automatización de los procesos.
- Aumento de la productividad global.
- Impacto Ambiental.

Control de calidad

Refiere al conjunto de procedimientos de control para asegurar que los productos y servicios son brindados de acuerdo a los estándares que la misma empresa determina (por ejemplo, a partir de un estudio de mercado). Muchas empresas cuentan con sectores de control de calidad, otras subsumen el control de calidad en procedimientos.

En cuanto a los servicios, dentro de la cadena de producción existen factores como los siguientes: compra de materias primas, capacidad requerida de los operarios (rol, perfil, tiempo disponible, etc.), empaquetado, etiquetado, forma de distribución, temas de logística en general, procesos de importación o exportación, maquinaria necesaria (propia, alquilada, en comodato, etc.), cadena de proveedores, alquileres de instrumentos de medición, salas, galpones, oficinas, etcétera.

5.6. Políticas de administración y finanzas

Las políticas de finanzas aseguran que a través de un conjunto de instrumentos financieros se cumplan los objetivos financieros propuestos por la empresa. El sector de finanzas debe contar con informes y registros financieros actualizados y completos de manera tal de controlar el correcto progreso hacia los objetivos financieros. Se debe fomentar el ahorro y la inversión productiva a la vez que una eficaz distribución de los recursos financieros disponibles.

Las políticas financieras también incluyen el capital inicial que la empresa necesita para su lanzamiento (como vimos en el punto anterior, al ver las formas de obtener dinero). Un punto importante en este caso es centrarse en el capital necesario, ni en más ni en menos, debido a que pueden ocurrir efectos no deseados, como el riesgo de la sobre capitalización o la subcapitalización.

Cuando una empresa comienza sus actividades con más capital del que necesita para funcionar está sobrecapitalizada. Esta situación puede producir un costo innecesario en el negocio al tener que pagar intereses por el crédito otorgado.

Las empresas que no tienen el dinero suficiente para pagar los gastos corrientes necesarios para el funcionamiento son empresas subcapitalizadas. Es necesario que las empresas que están en esta situación generen una estrategia para captar nuevos fondos y evitar ir a la quiebra.

Algunos ítems incluidos en las políticas financieras son los siguientes:

- **Política de Presupuestación**

Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas.

- **Política de Cobranzas**

Optimizar los procesos de recuperación de cobranzas actuales y vencidas en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto de prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.

- **Política de Pagos**

Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa con proveedores de bienes y servicios.

- **Política de Información Financiera**

Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumpla con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

- **Política de Inversiones Financieras**

Establecer los lineamientos y parámetros que deberán seguirse para realizar las inversiones financieras de la compañía.

5.7. Políticas de marketing

Las políticas de marketing están destinadas principalmente a fijar y/o cumplir los objetivos de ventas. En general, una vez que se cuenta con la información suministrada por el estudio de mercado, se puede comenzar a tomar decisiones. Siempre es necesario efectuar un análisis interno y externo con el fin de fijar las metas y su forma de consecución. Las metas deben ser medibles, claras, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes.

Las políticas de marketing incluyen las estrategias para la captación de los diferentes tipos de clientes (personas individuales, pequeñas y medianas empresas, grandes empresas) a través de los diferentes canales de venta (directa, telefónica, comercio electrónico, mayorista, minorista, etc.). Con respecto a las estrategias, la más utilizada en la actualidad

es la centrada en el cliente, que incluye diversas técnicas de captación. Se persigue la satisfacción del cliente a través de todo el personal de la empresa y a largo plazo. El cliente tiene importancia en la investigación y debe participar, y la publicidad es imprescindible.

La relación entre el cliente y la empresa es primordial. En este caso las políticas de marketing estarán orientadas a captar clientes, considerando los siguientes aspectos: a) qué productos o servicios busca, b) qué necesidades se satisfacen, c) en qué área la empresa es mejor que la competencia, y e) dónde están los potenciales clientes. Las políticas de publicidad y promoción estarán vinculadas con estos aspectos.

La promoción consiste en comunicar, dar a conocer o reforzar la existencia de un producto a los consumidores, así como motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias relacionadas a la promoción son las siguientes:

- Crear nuevas ofertas, ofrecer cupones de descuento, obsequiar regalos por la compra de determinados productos o servicios.
- Ofrecer descuentos por cantidad o por temporadas.
- Crear sorteos o concursos entre los clientes.
- Publicar anuncios en diarios, revistas o internet.
- Participar en ferias.
- Crear puestos de degustación o prueba (del estilo *test drive*).
- Crear actividades o eventos.
- Patrocinar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en medios de transporte público o privados.
- Crear carteles, paneles, folletos o calendarios publicitarios en lugares convencionales (vía pública), pero también en medios no convencionales (ej. puertas de los baños).

5.8. Política de tecnología e informática

Las políticas de tecnología e informática en las empresas están destinadas principalmente a mantener la confiabilidad, disponibilidad e integridad de la información, así como a facilitar el mejor aprovechamiento de los recursos informáticos y tecnológicos. Procuran establecer lineamientos para utilizar los recursos tecnológicos de información y comunicación en forma responsable y apropiada; minimizar las interrupciones de los servicios asociadas a los sistemas informáticos y comunicaciones, ocasionados por uso inapropiado o por daños causados en forma accidental o intencional; ordenar el desarrollo y mantenimiento de los servicios tecnológicos e informáticos.

5.9. Precio del producto

Para encontrar el precio justo del producto o servicio hay algunas técnicas que pueden servir, como por ejemplo comparar el precio y la calidad con productos similares que ya estén en el mercado o mostrar el producto a amigos y familiares y preguntarles cuánto pagarían por él.

Consideraciones más importantes a la hora de establecer el precio:

- Que el precio que se establezca sea lo suficientemente alto para cubrir todos los costos, así la compañía será rentable.
- Tener en cuenta los costos de materiales y de producción.
- Establecer la política de remuneración y de comercialización.

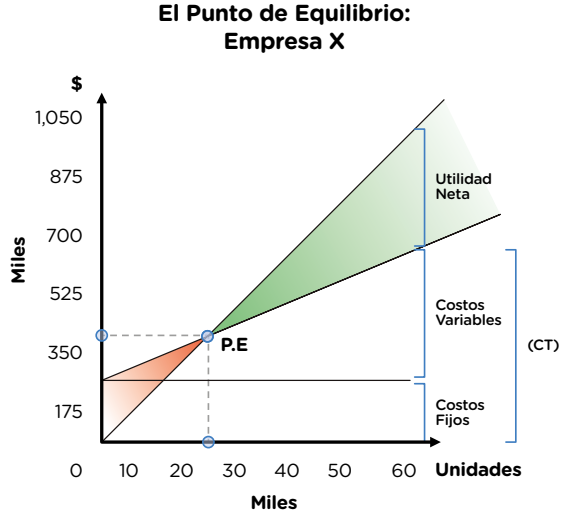
Pasos para establecer el precio:

1. Realizar un costeo del producto o servicio que integre los costos fijos y variables. Entre los fijos se incluyen alquileres, sueldos, insumos recurrentes, etc. Entre los variables, aquellos que dependen de las políticas de producción.
2. Internalizar los salarios en el precio.
3. Identificar los productos o servicios sustitutos en el sector de la empresa. Esto permitirá hacer un análisis más detallado. Se sugiere tomar esto como parámetro, mas no como la regla a seguir.
4. Identificar los valores agregados que ofrece el producto o servicio. ¿Qué lo hace verdaderamente único? Por ejemplo, hay productos que suman una experiencia en su compra, como una experiencia de ambiente, buen trato, música relajante, un sistema de puntos, etcétera.
5. Comunicar bien el beneficio del producto o servicio. De acuerdo a la estrategia centrada en el cliente, hay que preguntarse: ¿por qué los clientes deben comprarlo? Luego, transmitir esta respuesta en el empaque o en las publicidades.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina la cantidad de productos o servicios necesarios a vender para cubrir los gastos de la compañía y que no pierda dinero. De esta manera, cuando lleguen al equilibrio, todo lo que se venda pasa a ser ganancia. Tener en cuenta que se calcula en cantidad de unidades.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{(precio por venta unitaria - costo variable por unidad)}}$$



5.10. Venta de productos y lineamientos para presentar la venta

Como comentamos en la descripción de las políticas de marketing, se deben definir los objetivos de venta de la empresa.

Aspectos a tener en cuenta a la hora de vender:

- Saber con exactitud cuánto se desea vender: el total por cada producto o volumen de servicios (por persona, por ciudad, etc).
- Trabajar en la promoción.
- Trabajar en el lanzamiento del negocio.
- Conocer la cantidad promedio que debe vender cada cliente.
- Elegir los canales de ventas.
- Conocer los productos y servicios con detalle, y conocer el valor agregado y los beneficios por sobre la competencia.
- Identificar quienes serían los mayores compradores.
- Acercarse a los compradores.

Ideas para la promoción inicial de un negocio:

- Colocar carteles o anuncios en la fachada del local, anunciando la pronta apertura o los días que faltan.
- Organizar un evento como inauguración, que incluya un show, y repartir alimentos gratis a los invitados (la comida siempre atrae).
- Repartir folletos por la zona, donde se anuncie la pronta apertura del negocio y las promociones (ofertas o descuentos) que se brindarán el día de apertura.
- Repartir vales o bonos que los consumidores puedan llevar el día de apertura para obtener descuentos especiales.
- Crear un comercial para la radio o acordar para que un conductor anuncie la apertura del negocio.
- Anunciarse en la prensa, mediante cupones que los lectores puedan recortar y usar como bonos para obtener promociones especiales el día de la apertura.
- Enviar invitaciones vía correo postal o correo electrónico, ya sea para la “gran inauguración” o para la “pronta apertura”.
- Promocionarse en internet con anuncios o avisos en páginas que lo permitan, o participar en comunidades o foros, anunciando la pronta apertura del negocio.

Lineamientos para presentar una venta

Para realizar una venta, es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. **Conocer el producto**

   Previamente a comenzar a vender el producto es necesario conocer lo que se va a vender. ¿Qué es...? ¿Como está compuesto? ¿Para qué sirve? ¿Qué beneficios tiene para el cliente?

2. **Prospección del mercado**

   Hay que identificar a los distintos tipos de clientes que al adquirir el producto o servicio puedan satisfacer sus necesidades.

3. **El contacto**

   Es muy importante el primer contacto con el cliente. Por eso, es fundamental ser claro al presentar las características y beneficios del producto o servicio.

4. **Establecer las necesidades**

   Es importante escuchar lo que está buscando el cliente. Hay que conocer sus necesidades para saber lo que quiere comprar.

5. **Presentación del producto**

   La presentación debe seguir un orden lógico que permita al cliente entender lo que el producto puede hacer por él. Es importante señalar los beneficios del producto.

6. **Cerrar la venta**

   Ayudar a tomar la decisión que antes se ha tomado por ellos. Si el consumidor está interesado, tratar de cerrar rápidamente la compra. En el cierre hay que intentar que el cliente se sienta seguro.

7. **Seguir hasta el final**

   Cerrada la venta, es necesario enviar el producto en tiempo y forma. De lo contrario, puede haber devoluciones. Demostrar a los clientes que, aun después de cerrar la venta, se sigue interesado en ellos. Esto permitirá tener buenas referencias y conseguir otros clientes.

5.11. Flujo de fondos

El flujo de fondos es la cantidad de dinero, en efectivo y en crédito, que “entra” y “sale” de una empresa, es decir, que “fluye”. Un flujo de fondos positivo está directamente vinculado a que hay más dinero entrando que saliendo en un período determinado y lo mismo para un flujo negativo, relacionado con menos dinero entrando que el necesario para cubrir los gastos del negocio en un período de tiempo.

Para calcular el flujo de fondo un negocio toma nota del dinero disponible al principio y al finalizar un período específico. El período de tiempo puede ser de una semana, un mes, un trimestre o un año.

Indicador de Rendimiento del Negocio

El flujo de fondos es un indicador importante del rendimiento de un negocio. Con un flujo positivo, las señales indican que la empresa está bien administrada y cumple con sus obligaciones. La viabilidad a largo plazo de la empresa deberá ser revisada si posee un flujo de fondos negativo por varios períodos de tiempo. El balance de deuda de una empresa aumentará y los acreedores estarán temerosos de seguir vendiendo. Todo eso podría llevar a la empresa al cierre.

Mantener el Flujo de Fondos

Si el flujo de fondos es negativo, la empresa podría tener que tomar acciones como aplazar los pagos o aumentar los términos de crédito con los proveedores, para facilitar la presión en el negocio. Puede también verse en la necesidad de volverse más competitiva o cambiar una línea de productos para aumentar las ventas. Un flujo positivo puede atraer la inversión en el negocio o permitirle al dueño pagar un préstamo mucho más rápido con una mejor tasa. Tomar en cuenta el flujo de fondos es vital para administrar exitosamente un negocio.

6. Administración y gestión de la empresa simulada

6.1. Comunicación

Una empresa se construye por lo que hace y no por lo que dice de sí misma. Si la propuesta contiene valor y se comunica, los consumidores querrán saber más. Una campaña de comunicación efectiva acerca del valor agregado de sus productos o servicios, con un impacto positivo en lo social y ambiental, permitirá incrementar el precio de los productos o servicios a ofrecer, al contar con clientes dispuestos a pagar más en función de los nuevos patrones de consumo. Una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

La comunicación de una empresa se puede clasificar en externa e interna:

Comunicación externa

Es la comunicación en la que el mensaje se dirige hacia un interlocutor externo a la empresa, es decir, a los consumidores, proveedores, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, sus principales beneficios o características, las actividades en que participa la empresa, etcétera.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, envío de e-mails, internet, afiches, carteles, volantes, paneles, tarjetas de presentación, cartas publicitarias, catálogos, folletos, entre otros.

Un aspecto importante en la comunicación externa son las relaciones públicas. A través de la participación en distintos eventos y agasajos se busca crear y mantener una buena imagen o reputación de la empresa.

El proceso de vender y comunicar un producto o servicio basado en sus beneficios sociales y/o medioambientales se conoce como *Branding Sustentable*. Esto implica que se construye una marca comunicando responsablemente su impacto.

Además de buscar la venta del producto/servicio se debe focalizar en la transformación de la marca, los consumidores y los proveedores.

Los objetivos de la comunicación suelen ser principalmente cuatro:

- **Visibilidad:** Dar a conocer la marca.
- **Sensibilización:** Comunicar y explicar que su adquisición busca impactar positivamente en algo social y/o ambiental

- **Reputación:** Construir una imagen que sea atractiva y confiable.
- **Venta:** Concretar resultados económicos.

Actualmente predominan los canales de comunicación *online*, principalmente porque son gratuitos y tienen un alcance global. Internet se volvió un canal muy importante y propicio para comunicar el producto.

Comunicación interna

Es la comunicación cuyo mensaje está dirigido a las personas que trabajan dentro de la empresa. Tiene como objetivo informar acontecimientos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, motivar, etc.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios como mail, intranet, circulares, memorandos, publicaciones, reportes, reuniones, charlas, eventos, entre otros.

La comunicación interna se puede dividir en comunicación formal y comunicación informal:

- Comunicación formal: es aquella cuyo mensaje se origina en un integrante de la empresa y va dirigido a otro miembro de la empresa de un nivel jerárquico inferior, de un nivel superior, o de un mismo nivel, siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.
- Comunicación informal: es aquella cuyo mensaje circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión su origen y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

6.2. Documentos internos para la comprensión de la información financiera y de gestión

Los documentos financieros compilan información sobre el estado económico de la empresa. Hay distintos tipos de registros financieros como ser el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de flujos de efectivo o la memoria.

Las sociedades comerciales deben presentar los registros durante un periodo posterior a su año contable, que suele ir desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre.

Los registros financieros proporcionan información útil para la toma de decisiones, porque presentan la información de todas las operaciones registradas en la contabilidad de una empresa.

Si bien los sistemas de registros varían de una empresa a otra, los más utilizados en las empresas son los siguientes:

1. **Balance:** también denominado estado de situación patrimonial. Es el estado financiero que muestra la situación de la empresa en un momento concreto. Describe el valor de las cosas que tiene la empresa y el dinero que posee. Es el registro más importante para comprender de forma exacta cómo está la empresa. Por un lado, en el balance encontramos los activos de la compañía, como edificios, automóviles, equipos, stock de bienes sin vender, efectivo, inversiones y lo que los clientes deben a la empresa. Por otro lado, se registra lo que la compañía debe, el *pasivo*. En este caso encontramos las facturas que se debe pagar a los proveedores, los créditos que tomó la empresa para

financiarse, etc. La diferencia entre los activos y pasivos es lo que se conoce como *patrimonio neto*.

2. **Estado de resultados:** llamado también *estado* o *cuenta de pérdidas y ganancias*. Aquí se muestran todos los ingresos producto de la venta de los bienes o servicios y los gastos que ha tenido la empresa durante el tiempo que se está examinando. Se ven reflejados los ingresos, gastos, ganancias y pérdidas. Si los ingresos aumentan también lo harán las ganancias. De igual modo, si son los gastos los que crecen en mayor medida que los ingresos, la empresa tendrá pérdidas. Ayuda a comprender la situación financiera de la empresa y la liquidez que se dispone.

3. **Estado de flujos de efectivo:** se registran todas las variaciones de efectivo que se han realizado en la compañía en determinado período. Se pueden ver los orígenes del efectivo y la forma en que se ha utilizado en la organización.

6.3. Mejoras en la administración de los recursos humanos

Las empresas y las personas que forman parte de la planta tienen expectativas propias para su desarrollo y crecimiento. El desafío es encontrar el punto de equilibrio para que tanto la empresa como sus miembros puedan satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos que se proponen.

La manera en que los gerentes se relacionen con las personas que integran las respectivas áreas al constituirse la empresa definirá el clima laboral y sentará las bases para el compromiso que deberá asumir cada uno de los integrantes (GCBA, 2013).

La calidad del producto, la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la imagen dependen en un alto porcentaje del equipo de personas que forman parte de la empresa. Una inoportuna gestión de los miembros que integran la nómina de la empresa puede provocar diversos problemas que perjudican el desempeño de una organización, como falta de motivación, indefinición de responsabilidades, conflicto de intereses, ausencia de colaboración, entre otros.

Todo cambio que se proponga mejoras en la administración de los recursos humanos debe desarrollarse bajo el liderazgo de la dirección. Iniciar un proceso de cambio, creando expectativas que luego no se podrán cumplir, puede provocar frustraciones y empeorar la situación. Se requiere previamente realizar un adecuado diagnóstico que permita seleccionar las herramientas más pertinentes a cada circunstancia. Es preciso concienciar al personal, incentivarlo, liderarlo y promover la comunicación interna. El rol de facilitador de los docentes es clave a la hora de proponer técnicas que permiten analizar los problemas, identificar las causas, sus posibles soluciones e implantarlas de la forma más eficiente.

6.4. Evaluación de la empresa

Iniciadas las actividades dentro de la empresa, es importante tener un seguimiento y evaluación de los procesos que se desarrollan para examinar la real situación de la empresa, detectar los problemas existentes y sus causas y evaluar, en orden de importancia, cada uno de ellos, buscando soluciones acordes.

Se propone generar un modelo de evaluación que recolecte información clara y concisa, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y superar por anticipado

momentos de crisis, gracias a la información suministrada en el proceso de seguimiento o evaluación de la empresa, y de este modo replantear estrategias, políticas y objetivos.

El control de la gestión de una empresa depende del período que abarca sus análisis, y puede incluir controles de seguimiento o de evaluación final.

Los controles de seguimiento son aquellos que se efectúan durante la marcha de un plan con el objetivo de realizar ajustes o correcciones a las desviaciones.

La evaluación final es un control integral que se realiza al finalizar un ciclo y su objetivo es verificar si los resultados alcanzados fueron los planificados, para detectar de manera oportuna problemas internos y externos, y contribuir así a que la organización sea más competitiva. Una correcta evaluación de la gestión empresarial sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos.

En el caso de la empresa simulada, el seguimiento y evaluación tiene por objetivo velar para que las tareas asignadas y los aprendizajes propuestos se realicen de manera satisfactoria. Generalmente, es una tarea asignada al docente que coordina el proceso junto a los docentes de la escuela que están involucrados, acompañando los distintos grupos de estudiantes en cada empresa.

Los docentes deben ir señalando periódicamente las desviaciones que van surgiendo en el desarrollo de los procesos en los distintos departamentos de la empresa. Para eso se suele recurrir a un pedido de informe o realización de una actividad específica que se relacione con las tareas propias de cada departamento (ej. pedido de informe sobre el nivel de ventas). Este tipo de acciones estimula la reflexión de los estudiantes sobre la actividad que realiza en la empresa. A su vez, es una herramienta que puede utilizarse para evaluar si el estudiante está comprendiendo la dinámica realizada.

De la misma manera se debe actuar cuando aparecen errores u omisiones generadas por los estudiantes. El docente que está al tanto de los procesos, los va siguiendo de manera indirecta para poder detectar el error que debe ser corregido. Es preferible ir orientando al estudiante a que descubra el error, dado que de esta manera descubre el perjuicio que puede provocar a la empresa si no se corrige en tiempo y forma (Zinsmeister 2003).

Es función del docente facilitador establecer el modo más pertinente para el aprendizaje de los estudiantes en cada etapa. Para eso, tendrá que tener en cuenta los conocimientos previos, la capacidad de análisis, la capacidad de organizarse en equipo y el tiempo destinado a la empresa.

La evaluación de los aprendizajes (Zinsmeister 2003) en las empresas simuladas se va evidenciando en el proceso de trabajo y aprendizaje. Los criterios de evaluación que se establezcan en las distintas etapas de la puesta en funcionamiento de la empresa pueden hacerse operativos con indicadores que sean directamente observables a través de los informes que los estudiantes vayan elaborando.

A continuación, se toman del manual *Emprender con Impacto* los rubros para evaluar si la empresa es una empresa con impacto:

- **Evaluación medioambiental**
- **Evaluación social**

A. Evaluación medioambiental

Materiales

Debemos identificar qué tipo de materiales (ej. materias primas) y recursos (ej. agua, electricidad) utilizaremos, y de dónde provienen. En los materiales podemos aplicar el concepto de "economía circular", que plantea producción económica con respeto por el medioambiente y las personas. Esta teoría de desarrollo promovida por la *Agenda 2030* -que fijó Naciones Unidas para el desarrollo sustentable-, impulsa una manera de producir que no es indiferente a los efectos colaterales de utilizar materiales en la producción. Organismos como la CEPAL advierten que el crecimiento económico se dio muchas veces al costo de un deterioro de los recursos naturales y de un mayor calentamiento global. Más allá de las consecuencias en la calidad de vida, esos costos para el planeta se vuelven finalmente en contra de los propios negocios. Todo emprendimiento con miras a un futuro sostenible debe proponerse una utilización consciente que no agote los recursos. Los tres pilares de un uso consciente de materiales para la economía circular son reducir, reutilizar y reciclar. Este es el punto de partida y dependerá del ingenio y la creatividad de los emprendedores identificar todas las variables que se puedan implementar en la búsqueda de eficiencia sustentable. Un ejemplo de empresa argentina que trabaja cuidando el medioambiente es el de Ondulé, que fabrica sus juguetes en base a cartón reciclado.

Producción

Es necesario identificar todas las etapas de la producción, es decir, aspirar a una trazabilidad sustentable a lo largo de toda la cadena de producción y hacia adentro con el capital humano, siendo inclusivos y justos con los trabajadores contratados. En cuanto al impacto medioambiental, es importante conservar los recursos naturales, reducir la polución y desperdicios, utilizando energías renovables en la producción o conservando la biodiversidad de la zona. Por ejemplo, la industria textil es una de las industrias con más larga cadena productiva. Sus etapas manufactureras van desde el cultivo del algodón, a una hilandería (hilo), luego a una tejeduría (tela), después a una tintorería (color y terminado) para, por último, ir a su corte y confección a fin de transformarse en una prenda. Lograr su trazabilidad es un desafío, teniendo en cuenta que, por ejemplo, la producción de una remera puede consumir 2.700 litros de agua.

Packaging

El *packaging* es la presentación del producto que podrá agregar valor al comunicar identidad de marca. Pensar en un *packaging* alineado con el propósito del emprendimiento de impacto es una forma de comunicar sustentabilidad. Por ejemplo, se puede utilizar material reciclable, pensar en que el mismo diseño del *packaging* sea reutilizable, o también comunicar en el envoltorio que se utilizó una mínima cantidad de recursos para producir ese producto. Además de ser atractivo en su diseño y reflejar la identidad de marca, el *packaging* puede ser un medio importante para comunicar el propósito y generar consumo responsable. Por ejemplo, pensar si las cajas de cartón en las que se envían los productos se convertirán en una parte fundamental del posicionamiento de marca. Al hablar de cadena de valor en el *packaging*, la búsqueda de materiales mejores y reciclables se hace más urgente y los recicladores estarán más involucrados en todo el proceso. No será extraño que veamos una colaboración estructural mediante la cual los recicladores participen en diferentes partes de la cadena de valor.

Distribución y logística

En la distribución física de los productos es necesario considerar dos factores: los medios de transporte y las distancias. A través de un sistema logístico eficiente, se reducen gran parte de los costos desde los lugares de producción a los centros de distribución, y por último al punto de venta. Además, hay oportunidades de lograr los objetivos de una empresa con propósito adecuando el proceso logístico a modelos sustentables.

Un ejemplo de empresa que trabaja de modo sustentable es Natura, que está en camino de transformar en "verdes" todas sus cadenas de suministro, reduciendo su huella de carbono y brindando apoyo a las comunidades locales.

Final del ciclo de vida

Este es el fin del producto y lo que pase después de su compra dependerá muchas veces de cómo se haya concebido su diseño. Un buen producto es aquel cuyo diseño está orientado a su durabilidad y no uno diseñado con una obsolescencia programada. Incluso en la etapa final del ciclo de vida es importante el cuidado para minimizar el impacto negativo de los productos. Es importante identificar oportunidades a partir de la "reutilización" del producto, por ejemplo, considerar que un producto ya obsoleto sea la materia prima a muy bajo costo de otra industria, o que le sirva a algún otro grupo de la población.

Infraestructura eficiente

El manejo del negocio y de su infraestructura se refiere a cómo se administran los activos de una forma sustentable. Se trata de crear valor a partir de una forma inteligente de manejar la estructura edilicia y sus servicios. Ejemplos en esta área pueden ser políticas eficientes de consumo de energía y agua, así como también cambios de hábitos en las formas de trabajo (*car-pooling*, trabajo fuera de la oficina evitando traslados largos, etc.). Nuevamente, traemos el ejemplo de Natura, que fue declarada "empresa carbono neutro" en 2015. Este proceso de manejo eficiente fue gracias a una revisión de la innovación en la tecnología, el diseño y las fórmulas de la compañía.

Servicios

Aunque sea más visible y tangible la sustentabilidad de un producto, se puede lograr influencia en los comportamientos y hábitos de los clientes también.

Para eso, es posible considerar dos aspectos:

- Diseño del servicio: El servicio se diseña de manera sustentable cuando apunta a orientar el comportamiento del usuario hacia ese fin. Por ejemplo, si se busca reducir el consumo de agua en un hotel, se puede sugerir al cliente que ponga la toalla a secar y no a lavar, generando conciencia, pero una forma más efectiva es incentivar este comportamiento con recompensas o descuentos.

- Accesorios físicos para brindar nuestro servicio: La mayoría de los servicios utilizan objetos físicos para realizar sus servicios. La forma que estos objetos son producidos y distribuidos tiene un impacto, que debe ser minimizado. Un ejemplo simple es la separación de la basura en un restaurante que resulta, no sólo en reducir el impacto ambiental, mediante su reciclaje, sino que, además, suma un valor social, porque implica separar aquello que puede ser de utilización para otros.

B. Evaluación social

Para la evaluación de la empresa desde lo social se pueden utilizar los siguientes criterios de negocio inclusivo identificados en el Inclusive Business Challenge del WBCSD (2009), como propone el manual *Emprender con Impacto*.

Diseño

Diseñar productos y servicios asequibles y apropiados que cubran las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos.

Obtención

Integrar a productores locales o de baja escala (casi siempre de bajos ingresos), a la cadena de suministros de una industria.

Fabricación

Mitigar los impactos negativos de las operaciones en las comunidades que rodean los sitios y apoyar el acceso a servicios básicos para los empleados y comunidades. Fomentar contrataciones locales y proveer condiciones de trabajo justas y saludables.

Distribución

Desarrollar redes de distribución para productos y servicios entre negocios de pequeña escala, y mejorar el acceso a productos y servicios.

6.5. Informes de auditoría

El informe de auditoría es realizado por un auditor externo que expresa una opinión no vinculante sobre las cuentas anuales o estados financieros que presenta una empresa. El objetivo de la auditoría es reunir los elementos de juicio que den sustento a la expresión de dicha opinión.

El informe se confecciona luego de un proceso de auditoría contable, que es el proceso sistemático de revisión de las cuentas anuales de una empresa. Los estados que se auditan son el balance, la cuenta de resultados, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo.

El auditor puede ser tanto una persona física como jurídica. En este último caso, es una empresa dedicada a la auditoría.

Un auditor puede ser externo (si no pertenece a la empresa) o interno (si pertenece a la empresa). Ambos pueden realizar informes de auditoría, pero son tomados como válidos por los organismos estatales los realizados por las auditorías externas. Las auditorías con personal propio de la empresa son un mero mecanismo de control interno.

A partir de la evidencia recolectada, el auditor tomará una decisión y emitirá una opinión acerca de la información económica financiera de las cuentas de la empresa. El informe de auditoría expresa una opinión no vinculante del auditor.

Podemos encontrar distintos tipos de opinión, en función de si los estados financieros reflejan la imagen fiel de la empresa o no:

- Auditoría limpia o sin salvedades: Se da cuando las cuentas anuales auditadas reflejan la imagen fiel de la empresa de acuerdo al marco normativo de referencia.
- Auditoría con salvedades: El auditor emite opinión con salvedades al haber encontrado ciertas desviaciones en las cuentas anuales con respecto al marco normativo de referencia.
- Auditoría negativa: Se constata que existen desviaciones relevantes en la elaboración de los estados financieros en relación con el marco normativo de referencia.
- Auditoría donde se abstiene o deniega opinión: En este caso existe una limitación al alcance del trabajo del auditor y esto no le ha permitido obtener evidencia suficiente para emitir un juicio sobre si las cuentas anuales reflejan la imagen fiel de la empresa.

7. Liquidación y cierre de la empresa simulada

En el mundo de la contabilidad, la *liquidación* es el proceso de vender todos los activos de una empresa para generar dinero para pagar los créditos, o cualquiera a quien la compañía le deba dinero.

Es el proceso de convertir en efectivo el activo, es decir lo que tiene la empresa, cerrar las cuentas y distribuir los sobrantes entre socios o accionistas. Es decir que, dentro del proceso de liquidación se pone a la venta no sólo el stock, sino también los bienes muebles e inmuebles, esto es, vehículos, equipamiento de oficina, maquinarias, etcétera.

Este punto tiene como objetivo trabajar junto con los estudiantes sobre el armado de un informe sobre el proceso y evolución de la empresa simulada.

Durante el proceso de elaboración se abordarán conceptos como:

- Descripción de impuestos, directos e indirectos, que debe asumir una empresa
- Dividendos, definición y liquidación.

7.1. Cronograma de liquidación

Este primer paso tiene como objetivo relevar la producción, preparar todo para la liquidación y liquidar el stock.

Lo importante es elaborar un buen cronograma para listar las actividades que se deben realizar para cerrar una empresa de manera prolija y ordenada, estableciendo períodos de realización y fechas de entregas, de ser necesario. Y así tener la información necesaria para la elaboración del informe final.

Para ello es necesario tener todos los registros completos y que contengan la información exacta. Y controlar que los salarios e impuestos haya sido pagados en tiempo y forma.

Pasos que debe contener el cronograma:

Paso 1: Comité para la elaboración de un informe final

Es importante que se designe un responsable de elaborar y reunir toda la información necesaria para realizar el informe final de cierre de la empresa. Puede ser el secretario de la empresa o el Director de Recursos Humanos. Además, se puede designar un corrector que se encargará de tipear el informe, hacer las correcciones pertinentes y enviarlo.

El informe es algo muy elaborado que requiere de mucho trabajo, por eso lo importante es designar varios miembros y distribuir las tareas para cumplir con los pasos y objetivos señalados en el cronograma.

Paso 2: Relevamiento

En este punto es importante hacer un relevamiento del stock disponible, tanto del material producido como de las materias primas. En este paso es importante relevar si algún vendedor se quedó con productos en su poder, en caso de ser así deberá devolverlos o pagar por ellos.

Una vez relevado el stock, lo importante es evaluar y determinar:

a. ¿Cuánto se puede producir con la materia prima disponible?

b. ¿Se llega con los tiempos para seguir produciendo con la materia prima que queda?

c. En caso de necesitar más material ¿se puede obtener a tiempo?

d. Si no es posible producir, ¿se puede devolver al proveedor?

Paso 3: Liquidación de Stock: fin de la producción

Relevado el stock, las empresas deberán dejar de producir y concentrarse en liquidar todo lo producido. Para eso, tal vez sea necesario recurrir a nuevas estrategias de comercialización, por ejemplo: promociones, nuevos puntos de ventas, sorteos, etcétera.

Es importante incentivar a los estudiantes a que sean creativos e intenten encontrar soluciones eficaces para liquidar todo el stock.

En esta etapa cada vendedor deberá preparar y ordenar los recibos de las ventas realizadas para presentarlos al finalizar la etapa.

Paso 4: Cierre de libros

Para realizar esta actividad es importante reunir todos los recibos de ventas. Los encargados de esta actividad deberán ser los directivos de la empresa o quien haya sido designado como contador. Su función será preparar la liquidación final.

Es importante en esta etapa realizar un buen control de las cuentas, los ingresos y egresos, sumar bien las ventas y realizar una buena comparación.

Estos datos servirán para argumentar a la hora de explicar si la empresa pudo cumplir o no con sus objetivos, y saber de cuántos dividendos dispone para repartir entre los accionistas.

Paso 5: Preparación para la reunión final

Antes de realizar la reunión final es importante hacer una lectura de los registros, preparar la nómina de pagos y completar los pendientes. Es aconsejable realizar esta actividad una semana antes de la fecha de la reunión final, como mínimo.

Es el momento para pensar en el informe final, completar los faltantes, realizar los ajustes y dejarlo listo para la presentación.

Paso 6: Reunión Final

Es el momento de poner en limpio todo lo aprendido, los logros, los aciertos, los problemas y todas las consideraciones. En esta etapa se informará además cómo será la distribución de

los dividendos entre los accionistas. Y en caso de que se haya establecido realizar acciones de caridad, se deberá informar cuales serán, sus objetivos y los plazos de realización.

7.2. Elaboración de informe final

Realizada la reunión de liquidación de la empresa, el equipo que conforma el comité terminará el informe final, con los ajustes y cuestiones que hayan surgido en la reunión.

Todas las empresas están obligadas por ley a realizar anualmente un informe para mantener informados a sus accionistas. Realizan un cierre por liquidación de empresa, que debe ser un informe mucho más detallado ya que sirve para dar cuenta de su evolución y funcionamiento, tanto en la producción como en su gestión y ventas.

La elaboración del informe final sirve para evaluar las experiencias, las decisiones que fueron acertadas y las que no lo fueron tanto, los problemas que se presentaron a lo largo del funcionamiento de la empresa y los logros obtenidos.

La propuesta es elaborar un documento con todo este análisis, a modo de evaluación de la empresa. En caso de que la empresa tenga accionista/s deberá presentarle/s este informe a fin de rendirle/s cuentas a dicho/s accionista/s sobre el funcionamiento de la empresa, y las ganancias y pérdidas del período en el que estuvo funcionando.

¿Cómo se estructura un informe?

Al momento de confeccionar el informe de liquidación de empresa hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Carta a los accionistas:** incluye la presentación de la empresa, sus objetivos (misión – visión), el resumen del período de gestión, las metas alcanzadas, cuantificadas en pesos, y el porcentaje que recibirá cada accionista al momento de liquidarse la empresa. En las fichas de ejercicios se presenta un modelo de carta a elaborar.

- **Informe:** estará dividido por áreas y contendrá la información de lo trabajado en cada una de ellas.

- **Contenido general:** en la primera hoja deberá incluirse el nombre de la empresa, el período de actividad y una breve descripción de la empresa. En el apartado de cada área deberá incluirse una breve descripción del área, las actividades desarrolladas y sus objetivos.

- **Contenido específico:** debajo del contenido general cada área deberá incluir el organigrama del área. Además, según el área, se deberá incluir la siguiente información:

  - Departamento de marketing: Detallar quién es el director, las estrategias de ventas implementadas, las metas (proyectadas y si fueron o no alcanzadas), punto de equilibrio, campañas y acciones implementadas (descripción de actividades y evaluación de resultados).

  - Departamento de Finanzas: además de la descripción del área y el organigrama, deberá incluir las proyecciones realizadas, el plan de negocio implementado, y las donaciones que haya hecho la empresa.

- Producción: Detallar las características del producto, la línea de montaje (cómo estaba organizada), la relación con los proveedores, los problemas de la producción (si es que hubo) las metas (proyectadas y alcanzadas).

- Recursos Humanos: detallar las ausencias y los motivos, así como la deserción, si es que la hubo; señalar como se trabajó la motivación del grupo y de cada persona individualmente; describir los casos especiales (si es que hubo) y realizar un informe con las acciones de RSE, si es que la empresa proyectó actividades en esta línea.

- **Plan de distribución de activos:** deberá indicarse cómo se procederá a distribuir los activos, es decir, qué porcentaje se destina a donaciones, qué porcentaje se distribuye entre los accionistas (cuántos son en total y qué porcentaje de dividendos le corresponde a cada uno en función de su participación inicial), si se entregarán premios o no, etcétera.

- **Anexos:** como adicional incluir todo tipo de información que sirva para demostrar la evolución de la empresa, cuadros de estadísticas de vetas, cuadros de ganancias, balances y liquidaciones, reportes, fotos de actividades de promoción, etcétera.

8. Evaluación del proceso de aprendizaje

El objetivo principal de la práctica profesionalizante es que el estudiante disponga de un espacio en su formación que se aproxime lo más posible a la práctica laboral concreta del técnico dentro del sector de actividad en el que se especializa.

En el caso de la empresa simulada, se evaluarán dos aspectos: a) El producto logrado en ese trabajo/aprendizaje (ya se han presentado algunas herramientas de evaluación del producto en el punto 6.4.); y b) El proceso de trabajo/aprendizaje.

La evaluación no debe ocurrir solo una vez al final del proyecto, sino que es necesario evaluar el trabajo de los estudiantes durante todo el proceso. La evaluación es un proceso permanente, planificado desde el primer momento.

Es muy importante evaluar en forma participativa que los estudiantes sean parte activa de este proceso, autoevaluándose, reflexionando en equipo y reflexionando sobre su grado de satisfacción en cuanto a los logros alcanzados y las mediciones de impacto. Es un momento de reflexión y comunicación de los estudiantes sobre su propio proceso de aprendizaje.

En lo que refiere a la evaluación del procedimiento, se busca la reflexión de la propia práctica por parte del estudiante: que encuentre sus errores, las razones por las que las cometió y cuáles fueron sus consecuencias, cómo pudo solucionar los inconvenientes o qué otros caminos pudo haber tomado, qué ajustes debe hacer en su accionar, etc.

En este sentido, la evaluación del proceso posibilita la reflexión sobre la propia práctica y el propio desempeño, promueve el diálogo y la participación entre los estudiantes, por un lado y, en paralelo, entre el estudiante y el docente. Esta instancia promueve la detección y corrección de errores y coloca al error como oportunidad de aprender, contribuye a una mayor coherencia en el trabajo de equipo y a la autonomía de los estudiantes.

Se espera que cada docente pueda desarrollar sus propios instrumentos de evaluación específicos del proyecto de simulación de empresa, acordes a los objetivos, al profesional de referencia y a las particularidades propias de cada grupo conformado y de cada proyecto de práctica que se esté desarrollando.

Por ejemplo, para analizar la comprensión de los conceptos que fundamentan la práctica se pueden presentar casos y listas de preguntas. Para analizar el dominio de técnicas y procedimientos, se pueden utilizar listas de cotejo y escalas; para comprender la capacidad de reflexión de los estudiantes sobre su propia práctica, se puede utilizar el diario reflexivo o la redacción de memorias. Existen muchas herramientas útiles para el seguimiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes en la simulación de empresas. A continuación, se presentan algunas de ellas.

8.1. El portafolio

El portafolio es una forma de evaluación que consiste en una colección intencionalmente seleccionada, deliberada y variada de los trabajos del estudiante, donde se exhiben sus esfuerzos, progresos y logros en un período de tiempo y en alguna área específica.

Es un instrumento que permite al docente encontrar información sobre la apropiación del contenido, y el desempeño del estudiante en el proceso.

Se invita a los estudiantes a seleccionar, ordenar y entregar en el portafolio las reflexiones, documentos, producciones escritas, bocetos, imágenes y cualquier otro formato que evidencie sus aprendizajes durante el proceso.

Para el desarrollo del portafolio se sugiere considerar los siguientes aspectos:

1. **Establecer los propósitos y objetivos.** ¿Qué logros de aprendizaje y desarrollo mostrará el portafolio? ¿Qué criterios y estándares se utilizarán para reflexionar y evaluar los logros?

2. **Seleccionar el contenido.** ¿Qué trabajos y cuántos se deben incluir?

3. **Recursos.** ¿Cómo se presentará el portafolio?

4. **Reflexión final.** Se puede proponer al estudiante reflexionar sobre los siguientes aspectos: ¿Por qué incluir este trabajo? ¿Por qué considerás que este trabajo demuestra tus aprendizajes? ¿Por qué lo considerás un buen trabajo? ¿Qué proceso y dificultades has experimentado? ¿Cómo lo efectuarías de una manera distinta? ¿Qué ha sido lo más importante aprendido o logrado?

8.2. Diario reflexivo

El diario reflexivo es una metodología docente que permite al estudiante reflexionar sobre su práctica. Es un instrumento para el aprendizaje a través de la reflexión en la acción que potencia el análisis crítico, la comprensión, las habilidades de pensamiento reflexivo y la escritura. Investigando aquello que el estudiante describe, analizamos cómo está aprendiendo, hecho imprescindible para poder introducir las mejoras necesarias en su formación. Permite indagar sobre el desarrollo conceptual logrado, los procesos mentales; los sentimientos y actitudes experimentadas. La reflexión del estudiante puede abarcar desde el aprendizaje de una sesión o clase dentro de la instancia de acompañamiento hasta todo el desarrollo de la empresa simulada, desde la solución de un problema propuesto o surgido en un momento dado hasta el abordaje realizado al conjunto de situaciones de incertidumbre, conflictivas y/o singulares que ocurrieron durante el desarrollo total de la práctica.

En el desarrollo del diario reflexivo, los estudiantes pueden reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿Qué ideas discutidas en la instancia de acompañamiento les parecieron más importantes? ¿Cuáles necesitan clarificar? ¿Sobre qué aspectos de los tratados les gustaría saber más?¿Qué dificultades encontraron?¿Cómo ha sido la propia participación en la práctica?

8.3. Informe final sobre el proceso de trabajo

El objetivo del informe final es documentar un proceso de trabajo y cómo fue el aprendizaje y someterlo a un análisis crítico. Puede ser de forma individual o grupal. Los ejes del informe final pueden ser:

1. Documentación: ¿Qué hicimos? ¿Qué hice yo?

2. Análisis: ¿Qué me salió bien? ¿Qué aprendí? ¿Qué quedó pendiente? ¿Dónde hubo problemas? ¿Dónde tuve/tuvimos dificultades? ¿Qué podríamos o podría yo hacer mejor?

Si el informe sobre el proceso de trabajo se utiliza para analizar un proceso de trabajo completo, se presentan los siguientes puntos orientadores:

Analizar la situación de partida, informarse: ¿Cuál fue el objetivo de la actividad de trabajo grupal? ¿Cuál fue mi contribución para entender/definir del objetivo? ¿Qué informaciones se requirieron?

Planificar/decidir: ¿Cómo obtuvimos la información requerida? ¿Cómo planificamos el trabajo y cuál fue el plan de trabajo resultante? ¿Cómo dividimos las diferentes secuencias entre los modelos integrantes del grupo? ¿Cómo dividimos el tiempo? ¿Cuál fue mi contribución a cada uno de los puntos mencionados? ¿Qué dificultades surgieron en la planificación? ¿Cómo se podría haber hecho mejor?

Ejecutar: ¿Cuál fue el resultado del trabajo grupal? ¿Qué aprendí? ¿Cuál fue mi aporte?

Controlar el trabajo/analizar los resultados: ¿Resultó provechoso el trabajo en grupo? ¿Alcanzamos el objetivo fijado? ¿Qué podría haberse hecho mejor? ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y débiles del trabajo grupal? ¿Cómo se argumentó? ¿Cómo se logró la participación de todos? ¿Cuál fue mi aporte al trabajo conjunto? ¿Qué dificultades tuve? ¿Qué aprendí?

8.4. Auditoría

Otra estrategia de evaluación complementaria puede ser la simulación de distintas auditorías a la empresa simulada por parte del o los docentes. Por ejemplo, en la mitad y final del programa los estudiantes deben pasar por una etapa de auditorías, donde son evaluadas las distintas áreas de trabajo: marketing, finanzas, producción y recursos humanos. En la auditoría de mitad de programa recibirán feedback de los docentes en las áreas que deben mejorar para que puedan enfrentar la segunda parte de la mejor manera. En la auditoría de final de programa deberán entregar el informe final donde relatan todo el proceso y los aprendizajes compartidos.

9. Bibliografía

Dirección Provincial de Educación Técnico-Profesional de la Provincia de Buenos Aires - Asociación Empresaria Argentina (2017). *Guía de implementación de Prácticas Profesionalizantes Externas en la Provincia de Buenos Aires*. Programa vinculación Empresa - Escuela de la Asociación Empresaria Argentina [AEA].

Do Pico, M. V. (2013). *Prácticas Profesionalizantes. Estrategias que vinculan la educación técnica con el mundo del trabajo*. Buenos Aires: Asociación Empresaria Argentina.

GCBA, Ministerio de Desarrollo Económico (2013). *Claves para emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. Material de apoyo para participantes del Programa Desarrollo Emprendedor*. Programa Desarrollo Emprendedor.

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Universidad Di Tella (2017). *Emprender con Impacto*.

Guzmán, M - INET (2000). *¿Qué es la Red de Empresas Simuladas? La educación tecnológica. Aportes para la capacitación continua*.

Hermann Schink (2000). *La noción de "Competencia de Acción" una Propuesta para la Reconceptualización de la Educación para el Trabajo-Aproximaciones al Tema de las Competencias.* Proyecto FOPROD, Santiago de Chile.

INET - Ministerio de Educación (2015). *Evaluación de capacidades profesionales en la ETP de nivel secundario*.

Mochón, F. y Beker, V. (2008). *Economía, principios y aplicaciones*. 4ta edición. México, DF. Edit. McGraw Hill.

Secretaría de Innovación y calidad educativa - Ministerio de Educación (2017). Marco de Organización de los Aprendizajes para la Educación Obligatoria Argentina, Secundaria Federal 2030. Resolución CFE N° 330/17.

Tchintian, C.; Pieske, V. y Fernández Arroyo, N. (dir.) (2009). *Enseñar a emprender. Manual para promotores del microemprendedorismo*, 1° edición, Buenos Aires: CIPPEC.

Zinsmeister, K. (ed.) (2000). *Técnicas para el aprendizaje por la acción. Empresa Simulada.* Edit. GTZ. Buenos Aires, Argentina.

Zinsmeister, K. - APREMAT (2003). *Empresa Simulada. Manual de Implementación*. Edit. Maya. San Salvador.

10. Anexos

Anexo 1

Estatuto modelo de sociedad anónima sin sindicatura - Ciudad de Buenos Aires

CAPíTULO I - DENOMINACIÓN - DOMICILIO - PLAZO Y OBJETO

ARTÍCULO PRIMERO: La sociedad se denomina [_____] S.A. tiene su domicilio legal en la ciudad de Buenos Aires. Podrá establecer sucursales, agencia o cualquier especie de representación dentro y fuera del país.

ARTÍCULO SEGUNDO: Su duración es de 99 años a contar desde la fecha de su inscripción en el Registro Público de Comercio. Este término podrá ser prorrogado por resolución de la asamblea extraordinaria de accionistas.

ARTÍCULO TERCERO: La sociedad tiene por objeto, ya sea por cuenta propia y/o de terceros y/o asociada a terceros, en el país o en el extranjero, a las siguientes actividades: [_____].

ARTÍCULO CUARTO: Para la realización del objeto social, la sociedad tendrá plena capacidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones, ejercer los actos que no sean prohibidos por las leyes o por este estatuto.

CAPITULO II - CAPITAL, ACCIONES

ARTÍCULOQUINTO: El capital social es de $ [_____].- (Pesos [_____]) representado por [_____] acciones ordinarias, nominativas, no endosables, de $ [_____].- valor nominal cada una. El capital puede ser aumentado por decisión de la asamblea de accionistas hasta el quíntuplo de su monto conforme el artículo 188 de la Ley 19550, debiendo toda resolución de aumento inscribirse en el Registro Público de Comercio, de acuerdo con las disposiciones legales en vigencia.

ARTÍCULO SEXTO: Los títulos representativos de las acciones y los certificados provisorios contendrán las menciones establecidas por los artículos 211 y 212 de la Ley 19550. Se pueden emitir títulos representativos de más de una acción.

ARTÍCULO SEPTIMO: En caso de mora en la integración de las acciones el directorio podrá elegir cualquiera de los procedimientos del artículo 193 de la Ley 19.550.

CAPITULO III - DEBENTURES

ARTÍCULO OCTAVO: La asamblea extraordinaria está facultada para autorizar la emisión de debentures u obligaciones negociables, en moneda nacional o extranjera.

CAPITULO IV - ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO NOVENO: La sociedad será administrada por el directorio compuesto de [____] a [____] miembros titulares, cuyo número será establecido por la asamblea que los elija, la cual podrá también elegir igual o menor número de suplentes, los que se incorporarán al directorio por el orden de su elección. Esta designación deberá ser obligatoria mientras la Sociedad prescinda de la sindicatura. El término del mandato de los directores será de un ejercicio y durarán eventualmente hasta la asamblea que los reemplace o los reelija, en las condiciones de este artículo. Los directores podrán ser reelectos.

ARTÍCULO DÉCIMO: El directorio sesionará con la mayoría de sus miembros titulares y resolverá por mayoría de los presentes, en caso de empate el Presidente desempatará votando nuevamente. En su primera reunión designará un Presidente, pudiendo designar un Vicepresidente, que suplirá al primero en su ausencia o impedimento. La asamblea determinará la remuneración del directorio.

ARTÍCULO UNDÉCIMO: Los directores titulares deberán constituir una garantía conforme al artículo 256 de la ley 19.550 a favor de la sociedad, por el plazo que dure su mandato, más el período de prescripción de las acciones individuales que puedan realizarse en su contra. El monto y las modalidades de la garantía deben ser las que fijen las normas de la Inspección General de Justicia. El costo deberá ser soportado por el director.

ARTÍCULO DUODÉCIMO: El directorio tiene amplias facultades de administración y disposición, incluso las que requieren poderes especiales a tenor del artículo 375 del Código Civil y Comercial de la Nación y del artículo 9 del Decreto Ley 5965/63. La representación legal de la sociedad corresponde al Presidente del directorio o al Vicepresidente en su caso. La facultad de absolver posiciones en juicio corresponde al Presidente del directorio.

CAPITULO V - FISCALIZACIÓN

ARTÍCULO DECIMOTERCERO: La sociedad prescinde de la sindicatura en los términos del artículo 284, 2º párrafo de la Ley número 19.550.

CAPITULO VI - DE LAS ASAMBLEAS

ARTÍCULO DECIMOCUARTO: Las asambleas serán citadas en la forma establecida por el artículo 237 de la Ley 19550. El quórum y mayoría se rigen por los artículos 243 y 244 de la indicada ley, según la clase de asamblea, convocatoria y materia de que se traten. La asamblea extraordinaria, en segunda convocatoria, se celebrará cualquiera sea el número de acciones presentes con derecho a voto.

ARTÍCULO DECIMOQUINTO: Las asambleas serán presididas por el Presidente del directorio o su reemplazante, o en su defecto por la persona que designe la asamblea.

CAPITULO VII - UTILIDADES Y FONDO DE RESERVA

ARTÍCULO DECIMOSEXTO: El ejercicio cierra el [____] de [_____] de cada año. A su cierre se confeccionarán los estados contables de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas en vigencia. La asamblea puede modificar la fecha de cierre de ejercicio inscribiendo la resolución pertinente en el Registro Público de Comercio y comunicándola a la autoridad de control. Las ganancias realizadas y líquidas se destinarán: a) El cinco por ciento hasta alcanzar el veinte por ciento del capital social, al fondo de reserva legal; b) remuneración del directorio y sindicatura. El saldo tendrá el destino que

decida la asamblea. Los dividendos deben ser pagados en proporción a las respectivas integraciones dentro del año de su sanción.

CAPITULO VIII - LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO DECIMOSÉPTIMO: Producida la disolución de la sociedad, su liquidación estará a cargo del directorio actuante en ese momento o de una comisión liquidadora que podrá designar la asamblea, procediéndose en ambos casos bajo vigilancia de los síndicos o de la Comisión Fiscalizadora, en su caso. Cancelado el pasivo, reembolsado el capital, el remanente se distribuirá entre los accionistas a prorrata de sus respectivas integraciones.

Anexo 2

Reglamento para el pago de dividendos en la empresa simulada

- Los dividendos de la empresa simulada se pagarán la semana siguiente a la fecha de entrega del informe final.
- Se permitirá una prórroga de hasta 3 semanas debiendo ser la misma fundada exclusivamente en razones de necesidad y urgencia.
- El monto mínimo de capitalización de una compañía JA debe ser de $1000 (entre accionistas internos y externos).
- Cada compañía puede establecer el monto de acción que considere apropiado.
- Al menos el 50% del capital accionario de la empresa simulada deber estar en poder de accionistas externos a la misma.
- Ningún accionista de la empresa simulada puede poseer mayor participación en el capital accionario que el resto. La participación en la misma debe ser igualitaria.
- Se recomienda no vender acciones a inversores externos antes de participar de la "Rueda de Capitalización".
- Cada empresa simulada puede elegir la cantidad de acciones a emitir, siempre y cuando sean respetados los puntos anteriores.

Anexo 3

Actividades propuestas

Trabajo en equipo

Ejercicio A

Este ejercicio propone romper con la estructura del aula tradicional. El objetivo es crear diferentes rincones en el espacio y que los estudiantes tengan 20 minutos para recorrerlos todos. Cada rincón tendrá un desafío a resolver que pone en juego diferentes tipos de inteligencia.

Asimismo, se le brindará al estudiante una hoja de ruta donde pueda ir marcando las respuestas de cada uno de los desafíos.

Estación 1

Desafío de problema de lógica

Estación 2

Desafío de pensamiento lateral

Estación 3

Desafío creativo

Estación 4

Desafío cinético

Luego, se invitará a los estudiantes a reflexionar acerca de su participación en cada una de las estaciones. Para hacerlo el docente puede guiarse con las siguientes preguntas:

- ¿Pudiste resolver todos los desafíos?
- ¿Cómo te sentiste con cada uno de ellos?
- ¿Por qué tuviste más facilidad con algunos que con otros?

En base a los resultados del ejercicio anterior, se los invitará a juntarse por grupos. Se contemplará que en cada grupo haya integrantes con facilidad para resolver los diferentes desafíos de las estaciones. Es decir, se buscará que si un estudiante tuvo facilidad para resolver el ejercicio creativo se junte con un estudiante que tuvo más facilidad para resolver el ejercicio de lógica y así hasta llegar a cinco personas aproximadamente.

Ejercicio B

Se propone que completen en grupos el siguiente gráfico. La idea es que lo hagan en orden de forma de ir desgranando los objetivos de la empresa, establecer responsabilidades y así poder fijar los roles de cada uno.

Propuesta de valor

Ejercicio A

A partir de los conceptos desarrollados en el punto 6, se proponen los siguientes ejercicios:

1) CONOCIENDO MI CLIENTE/USUARIO:

En tu rol de observador elegí un método que te ayude a recopilar información sobre tu usuario. Podés tomar alguno de los vistos en clase o investigar qué otros métodos utilizar:

a. Listar las preguntas.

b. Listar qué métodos o método vas a utilizar.

c. Recopilar información.

2) MAPA DE EMPATÍA: Una vez que observaste a tu usuario y sistematizaste los datos, podés elaborar el cliente /usuario ideal para tu producto/servicio. Para eso, utilizá el mapa de empatía que te ayudará a estructurar toda la información recopilada. (Se recomienda que esta actividad se realice en grupos de seis estudiantes como máximo)

La aplicación del mapa de empatía es muy sencilla, te llevará unos 30 minutos.

En el centro de una hoja A3 situamos al "cliente" que vamos a definir, le ponemos "cara" e identificamos su nombre y sus principales características (sexo, edad, profesión, datos económicos, etc.). Luego empezamos a completar los siguientes aspectos, en base a las variables mencionadas: ¿Qué ve? ¿Qué dice o hace? ¿Qué oye? ¿Qué piensa y siente?

NOTA: puede tomarse un tema como caso para trabajar y que cada grupo trabaje en su propio mapa de empatía, y luego poner en común las características de cada mapa.

Por ejemplo, se puede tomar como caso la posible implementación de un kiosco en el ingreso de la escuela.

Cada grupo a la hora de la elaboración de su "mapa" deberá tener en cuenta las preguntas disparadoras:

¿Qué piensa y siente? (define qué sucede en la mente del usuario):

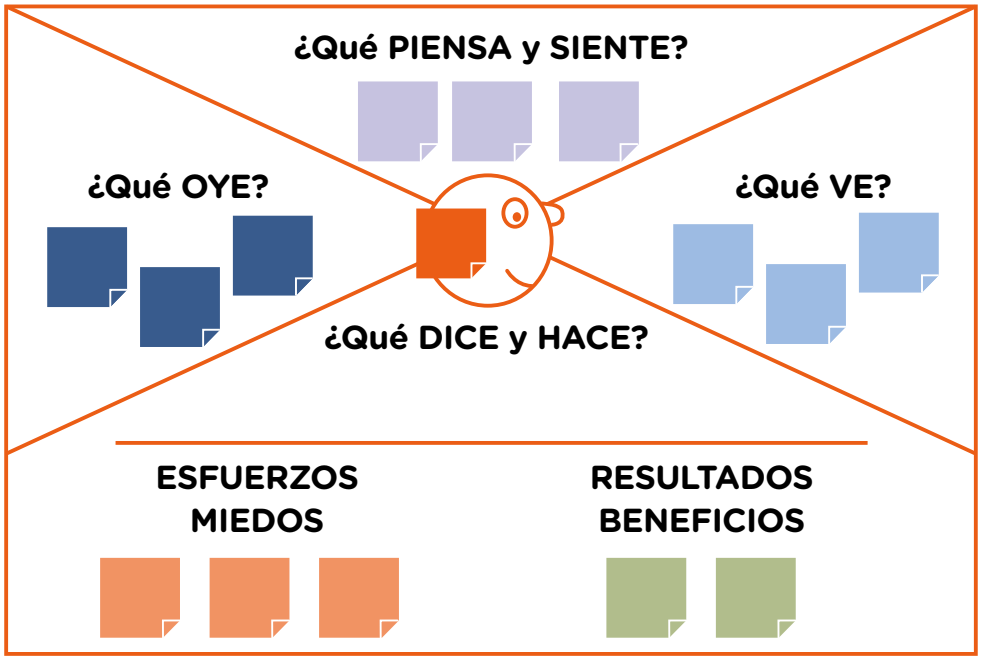
- ¿Qué es lo que más le importa? (aunque no lo diga verbalmente).
- ¿Qué es lo que lo motiva?
- ¿Qué le quita las ganas de dormir?
- ¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones? ¿Qué ve? (describe qué ve el usuario a su alrededor):
- ¿Cuál es su entorno?
- ¿Quiénes son sus verdaderos amigos?
- ¿Con qué tipo de ofertas es impactado diariamente?
- ¿Cuáles son las personas clave de alrededor?
- ¿Con qué tipo de problemas tiene que lidiar?

¿Qué escucha? (explica cómo influye su entorno al usuario):

- ¿Qué es lo que escucha en su entorno de trabajo?
- ¿Qué le dicen sus amigos y familia?
- ¿Qué personas tienen influencia en él?
- ¿Cómo lo hacen? ¿A través de qué medios (comunicación, multimedia, etc.)?

¿Qué dice y hace? (piensa qué diría o cómo se comportaría el usuario en público):

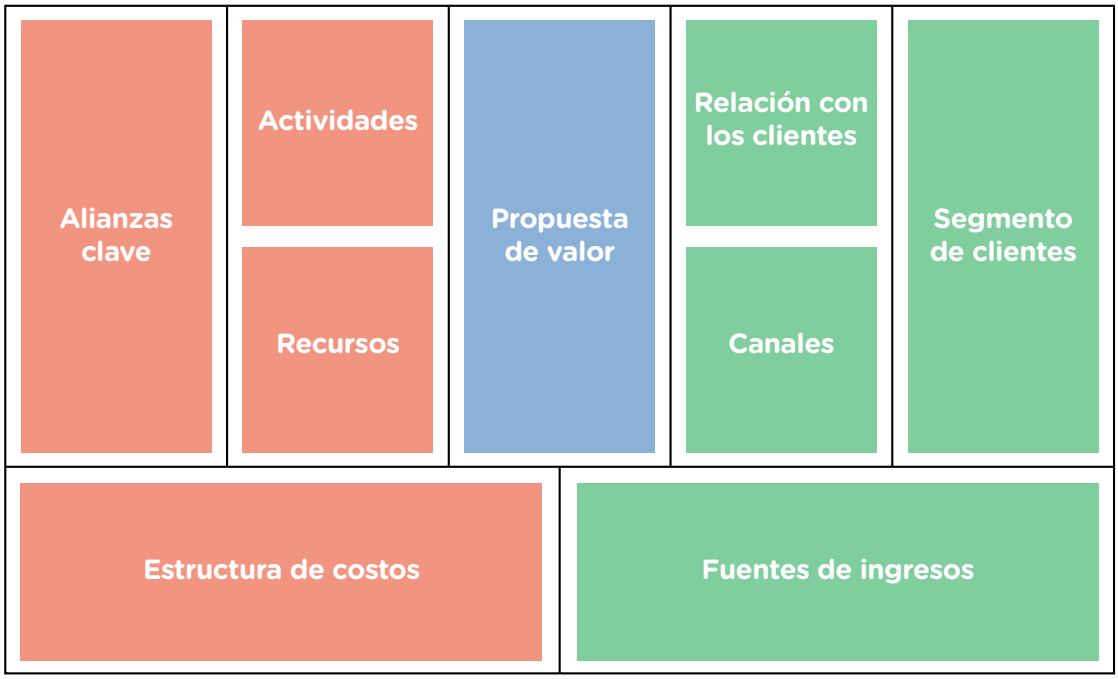
- ¿Cómo se comporta habitualmente en público?
- ¿Cómo se comportó y qué dijo mientras estaba siendo observado?
- ¿Cómo se comportó y qué dijo durante la entrevista?
- ¿Qué actitud tiene?
- ¿Qué dice que le importa?
- ¿Con quién suele hablar?
- ¿Tiene influencia en alguien?
- ¿Hay diferencias entre lo que dice y lo que piensa?



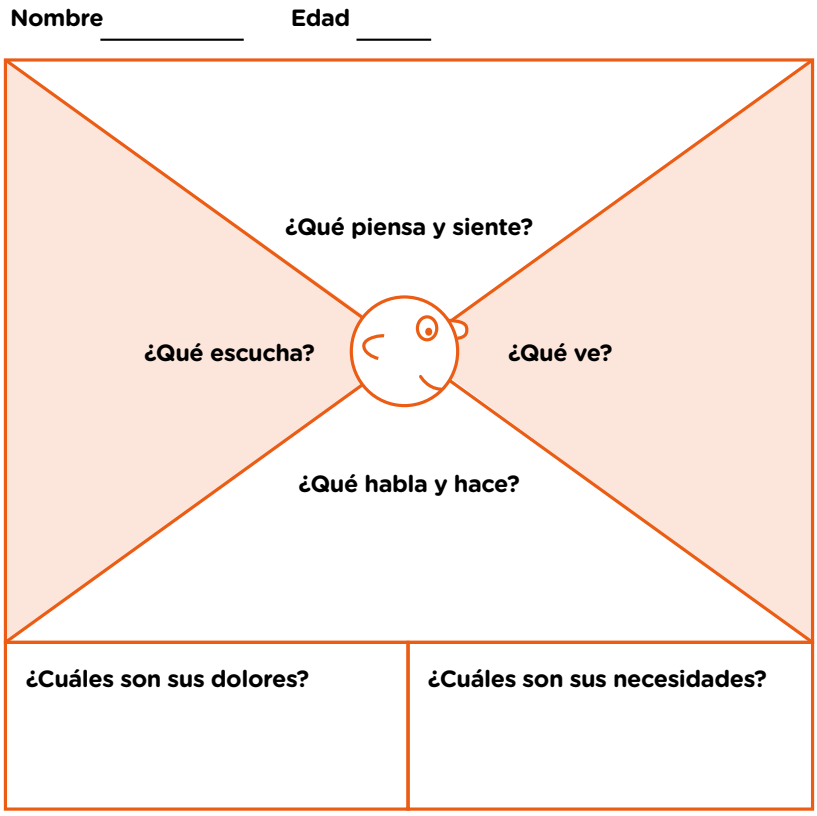
Propuesta de valor

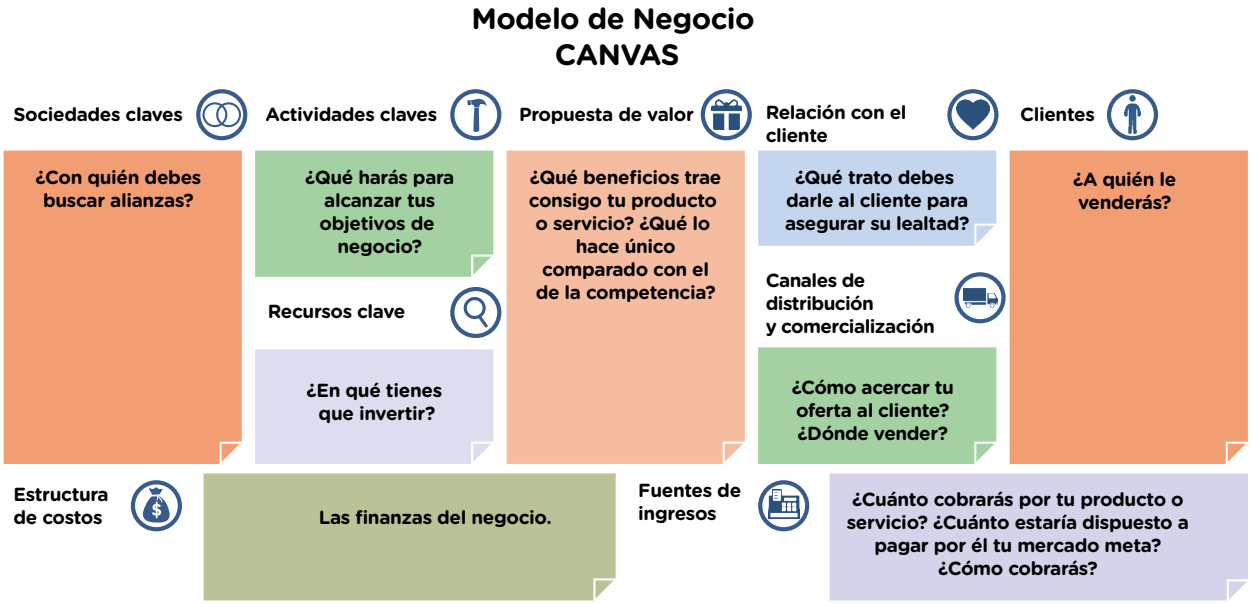
Ejercicio B

Luego de haber analizado el perfil de cada integrante del grupo, definido los roles, la propuesta de valor y los clientes, se invitará a los estudiantes a completar el *canvas*.


Alianzas clave
Actividades
Recursos
Propuesta de valor
Relación con los clientes
Canales
Segmento de clientes
Estructura de costos
Fuentes de ingresos

Recursero


Nombre _____ Edad _____
¿Qué piensa y siente?
¿Qué escucha?
¿Qué ve?
¿Qué habla y hace?
¿Cuáles son sus dolores?
¿Cuáles son sus necesidades?



Liquidación de empresa simulada

Siguiendo lo trabajado en clases sobre el cronograma de liquidación, se propone que se organicen en el aula para trabajar todos juntos (docentes y estudiantes). Piensen y armen un cronograma de acciones para liquidar una empresa simulada, pueden utilizar el diagrama de Gantt como modelo.

El diseño de este diagrama facilita la tarea de planificación, control, programación de actividades, recursos, tiempo y carga de trabajo, así como el seguimiento y evaluación del progreso real de las actividades ejecutadas dentro de un proyecto. El diagrama indica el tiempo previsto y el tiempo real de cada una de las tareas de un proyecto, facilita la visualización del programa de trabajo y es útil para controlar la ejecución del plan. Pueden utilizar como referencia el siguiente gráfico Gantt.

Actividades	Semanas					
	1	2	3	4	5	6
Designar comité de informe						
Elaboración de informe						
Relevamiento						
Acciones de promoción (Liquidación de stock)						
Presentación de recibos de venta						
Reunión de seguimiento						
Revisión de informe						
Mejoras						
Presentación						

Ejercicio A

Utilizando el diagrama de Gantt como modelo, armen un cronograma de acciones para liquidar una empresa simulada en un tiempo de ocho semanas con las siguientes actividades. Pueden sumar otras actividades que consideren son importantes y que todos los miembros de la empresa deben tener presentes.

- Designar un comité de informe
- Control de stock
- Decidir qué hacer con el stock
- Liquidación de stock
- Presentación de recibos de ventas
- Cierre de libros
- Lectura de registros
- Reunión final
- Ajustes del informe final
- Presentación y envío del informe final

Ejercicio B

Actividad de checklist:

En esta actividad proponemos que se designe un responsable, que puede ser el de Recursos Humanos o el secretario de la empresa, para que controle la entrega a tiempo de toda la información necesaria para que el comité designado pueda elaborar el informe.

Cada grupo o empresa define los informes en función de sus actividades.

A continuación, se ofrece una tabla para completar el punteo o checklist

Descripción	Fecha de entrega	Realizado
Terminar con la producción de todos los productos		
Nombrar comité		
Definir estrategias de ventas		
Concluir ventas		
Entregar recibos de venta		
Cerrar libros		
Pagar facturas		
Pagar impuestos		
Hacer donaciones		

Distribuir dividendos		
Retirar productos (materia prima)		
Devolver productos (que no se usarán)		
Participar de donaciones		

Ejercicio C

A continuación, se presenta un modelo de carta a completar, que los estudiantes podrán usar como guía a la hora de elaborar sus propios resúmenes de gestión para los accionistas.

Buenos Aires, ...

Estimado,.....

La empresa ..... liquidó sus activos y concluyó sus operaciones en día ..... del mes ..... del año .....

Se adjunta a este informe la suma de pesos ..... ($....), suma que comprende la devolución de su inversión original, $ ....., más un % ..... de rentabilidad.

Cuando comenzamos con la empresa el objetivo era ..... (producir y vender x) ..... Para ello establecimos metas, de producción y ventas, nombramos autoridades, pagamos salarios y todos los gastos de la empresa. Cada directivo llevó sumamente detalladas las distintas actividades de su área.

En conclusión, todas las actividades realizadas fueron pensadas en función del buen funcionamiento de la empresa, las decisiones y herramientas fueron siempre implementadas en post del crecimiento y progreso de .....

Queremos agradecerle por confiar en nuestra empresa.
Atte.:

Anexo 4

Herramientas útiles complementarias

1. Herramientas para el desarrollo de Plan de negocios

Sobre el Modelo Canvas de negocio:

- Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio [Plantilla + Video en español], en Marketing and Web
- Business Model Canvas (subtitulado en español), en Ministerio TIC Colombia.
- Modelo Canvas. Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo. Ejemplo Práctico, en Trabajar desde casa.

Ejemplos de Plantilla del Modelo Canvas:

- The Business Model Canvas

Ejemplo de modelo de negocio: heladería, en un lienzo CANVAS:

- Modelo de Negocio

2. Información ampliatoria sobre Empresas Simuladas

- ¿Qué es la Red de Empresas Simuladas?, María Guzmán, INET.
- Central Argentina de Simulación. Manual del usuario, María Guzmán, INET.
- Técnicas para el aprendizaje por la acción. Empresa simulada, GTZ, INET.