

# **El valor del Simulador de Negocios para Emprendimientos y Pymes**

## **Resumen**

El simulador de negocios es una herramienta que, aunque no de uso masivo, ya lleva más de 20 años en el mercado y entre sus beneficios diferenciadores destacamos los siguientes:

- Es una actividad de entrenamiento que se lleva a cabo mediante el juego.
- Se ejercita la toma de decisiones en equipo, cuyos integrantes pueden tener una formación y puntos de vista distintos.
- Combina táctica con estrategia a largo plazo.
- Brinda práctica en la lectura e interpretación de resultados.
- Otorga una clara integración de conceptos de negocios.
- Se recrean variables de la realidad, incluida la toma de decisiones bajo presión.

Sin embargo, la aplicación de esta herramienta no debe estandarizarse. Para asegurar una experiencia enriquecedora se necesita estudiar el perfil de los participantes, sus requerimientos y los objetivos que persiguen cada uno de ellos, tal como se hace con los diferentes segmentos de mercado en cualquier sector empresarial y/o industrial.

En este escrito centraremos la atención en los Emprendedores y Pymes, entendiendo que representan un grupo con características distintas a los usuarios frecuentes de los simuladores de negocios (estudiantes de grado, maestrías y ejecutivos de negocios), analizando si la utilización de esta herramienta brinda apoyo y estimula a su proceso de innovación.

## **Palabras Clave**

Simulador de negocios – Emprendedores – Pymes

## **Introducción**

El simulador de negocios es una herramienta que, si bien lleva más de 2 décadas en el mercado, aún hoy no ha alcanzado un uso masivo. Quizás esto se deba a sus valores de adquisición que lo convierten en una herramienta costosa para algunos países latinoamericanos o quizás porque no se aprecia el gran valor agregado que aporta a quienes participan de un proceso de simulación.

Como docente universitaria que aplica la herramienta desde hace más de 15 años y consultora que incorpora el simulador en sus programas de entrenamiento empresario, compartiré los resultados tanto de mi experiencia y de colegas, como la de los participantes.

Al mismo tiempo, analizaremos si la aplicación de los simuladores de negocios puede considerarse como una herramienta que favorece el aprendizaje de estrategias comerciales y alienta el proceso de innovación de emprendedores y para las Pymes.

## **Objetivos**

- 1) Determinar el valor agregado que tiene el uso del simulador para los administradores de Pymes y para los emprendedores.
- 2) Determinar si su aplicación estimula al proceso innovador del emprendedor y colabora para el aprendizaje de estrategias de negocios en estos grupos.

## **Metodología**

Para el informe se utilizaron las encuestas de satisfacción de cierre de curso de más de 1.800 personas que fueron capacitadas con esta herramienta en la Universidad de Morón (Provincia de Buenos Aires, Argentina), en los últimos 20 años.

Los simuladores utilizados fueron:

- 1) Marketing Estratégico (Markstrat), Marketing Operativo (Markops) y Financiero (BLS) para estudiantes que finalizaban las carreras de Licenciatura en Administración, Licenciatura en Comercialización y Licenciatura en Relaciones Humanas y Públicas.
- 2) Marketing Operativo (Markops) para cursos de pre grado realizados en conjunto con la Municipalidad de Morón y destinado a comerciantes y emprendedores del Municipio.
- 3) Marketing Estratégico (Markstrat) para Ejecutivos de Negocios y dueños de empresas de la Región NOA de Argentina (estos últimos fueron cursos realizados por una consultora externa con la participación de docentes de la UM en su dictado), en la provincia de Salta.

Para definir si la aplicación de los simuladores en los grupos de emprendedores (profesionales y no profesionales) y Pymes se trata de una herramienta que favorece a la innovación o no, aplicaremos los conceptos bibliográficos de Zaltman<sup>1</sup> y Michael Fullan<sup>2</sup> referidos a definiciones y procesos de Innovación.

---

<sup>1</sup> Dr Yovanny Coello, "Procesos de la Innovación Educativa", 2011, sobre Zaltman, Duncan y Holbeck, 2003

<sup>2</sup> Santiago de la Barrera, "Innovación en instituciones educativas: un estudio de caso", Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Año 2005, sobre la obra *The New Meaning of Educational Change* de Michael Fullan y Stiegelbauer.

## Resultados

Desde el **punto de vista de los participantes**, en las encuestas de cierre de cada curso se destaca que:

Entre los **ejecutivos de negocios** el grado de satisfacción es de un 96,5% y asumen como principales generadores de valor de la herramienta:

*1º Ejercicio de Consenso Grupal*

*2º Enriquecimiento por trabajo en equipo*

*3º Entrenamiento a través de una actividad de juego*

En los **estudiantes de carreras de grado afines a las ciencias económicas**, con el 95% de satisfacción, los atributos que más valoran son:

*1º Integración de los Contenidos*

*2º Trabajo bajo presión*

*3º Ejercicio de Consenso Grupal*

Finalmente, en el grupo de los **Emprendedores y Pymes**, con un 93,3% de satisfacción, han valorado:

*1º Entrenamiento a través de una actividad de juego*

*2º El aprendizaje de conceptos de negocios, especialmente en aquellos casos que no son profesionales o que su formación proviene de otras disciplinas.*

*3º Ejercicio de Consenso Grupal*

Colectando la experiencia de colegas docentes y la propia, en la **aplicación de la herramienta** (simulación de negocios), **se observan y comprueban los siguientes beneficios:**

### 1. Académicos

a. Integración de las variables de gestión de diferentes áreas de una misma organización:

Al tener que tomar decisiones relacionadas al personal, canales de distribución, formas

de financiamiento, promociones, precios, comunicación y producción entre otras, queda expuesta la interrelación existente entre Recursos Humanos, Marketing, Finanzas y Producción, y las consecuencias de las acciones de unos sobre otros.

- b. Adquisición de vocabulario específico: Nos referimos a la familiaridad que se logra con los términos de uso cotidiano en los negocios y que se manejan durante toda la simulación, tanto por las decisiones que se tienen que tomar, tanto por los informes de investigaciones de mercado con los que gran parte de los simuladores cuentan.

La integración de las variables de gestión y la adquisición de vocabulario específico son los puntos más valorados por aquellos profesionales formados en otras disciplinas. El vocabulario se enriquece aún más cuando se trata de simuladores específicos de cada industria.

- c. Estudio del Consumidor: El análisis de mercado no se limita a las empresas competidoras, sino que se profundiza al tener que conocer los segmentos de mercado que son el target de la empresa. Interpretar sus necesidades y estar atentos a los cambios de éstas, forma parte del ejercicio que ronda a ronda deben hacer los participantes.

- d. Lidiar con problemáticas del Mercado: La competencia no es fácil y anticiparse a la misma es un trabajo que requiere interpretar los movimientos y estrategias de los competidores para quedarse con la mayor porción del mercado, y tratar de evitarlo.

- e. Manejo del Recurso Escaso y Costo de Oportunidad: La mayoría de los simuladores imponen ciertas limitaciones en cuanto a recursos se refiere. La forma más clara es la de contar con un presupuesto acotado y tener que evaluar donde invertir y, llegado el caso, también considerar si es necesario o no la toma de préstamos. Todo se tiene que estudiar en función del costo de oportunidad y la administración del recurso escaso.

- f. Desarrollo de KPIs: Más allá de los provistos por los simuladores, cada equipo va diseñando su propio tablero de comando, generando Indicadores Clave de Rendimiento que los ayuden a tomar las mejores decisiones.
- g. Evita pérdidas y Visualiza el efecto de las decisiones: Los simuladores son plataformas libres de riesgo para poner a prueba los conocimientos en la toma de decisiones. Es por eso que se busca representar todas las variables de la manera más real posible y no hay un escenario más inofensivo que el virtual en donde poder ver que todas las acciones de cada equipo tendrán consecuencias directas en el mercado y en la propia empresa. Se trata, entonces, de combinar la táctica con las estrategias a largo plazo y, en los efectos de las decisiones, analizar si es necesario realizar modificaciones en el corto y largo plazo.
- h. Genera hábitos: Al repetirse la mecánica de lectura de los resultados y toma de decisiones, se van estableciendo hábitos en la forma de analizar e interpretar los informes y en la utilización de herramientas para la toma de decisiones (punto de equilibrio, análisis competitivo, definición de estrategias, entre otros).

## **2. Trabajo en Equipo:**

- a. Ejercicio de Consenso: Es uno de los atributos más valorados por los ejecutivos de negocios y/o profesionales que cursan una maestría. Tener que tomar decisiones con colegas, argumentar las propias posturas o criterios y consensuar una posición común, es una de las cosas más difíciles que tiene esta herramienta y al mismo tiempo uno de los puntos más enriquecedores.  
  
Aquí estamos frente a la tarea de tener que tomar decisiones en equipo y este punto adquiere una vital importancia cuando los participantes se componen de ejecutivos de

negocios, empresarios y emprendedores que están acostumbrados a tomar decisiones solos.

- b. Trabajo bajo presión: La presión del tiempo (dado por el cronograma de rondas que se establece durante toda la simulación) y de buscar el consenso en las opiniones conflictivas en el grupo de trabajo, hacen que la experiencia del juego involucre tener que tomar decisiones en un marco de trabajo con presión.
- c. Manejar los sentimientos de frustración y exitismo: Es inevitable sentir alegría y pensar que se están tomando las decisiones acertadas cuando los resultados son buenos y creer que fracasan cuando las rondas no reflejan las expectativas que tenían con el comportamiento del mercado. Ambas situaciones tienen alternancia y, como en la vida real, generan tensiones dentro y fuera del grupo de trabajo, y se hace necesario tener la capacidad emocional para poder lidiar con todas.
- d. Argumentación de cada postura: la interpretación de los resultados puede ser distinta para cada uno de los integrantes de un equipo, e incluso pueden tener distintos criterios sobre la estrategia que tiene que definirse para la empresa que están gestionando. En la necesidad de ser escuchado y en el debate que se genera en cada ronda, se elaboran los argumentos para las consideraciones que cada uno de ellos tiene, fortaleciendo el propio pensamiento y revalidándolo al tener que exponerlo a los integrantes del grupo.
- e. Enriquecimiento por el trabajo en grupo multidisciplinario: Complementando lo expuesto con anterioridad, cuando se desarrollan estos programas en contextos de cursos interdisciplinarios, maestrías o postgrados, la experiencia de los otros resulta de gran valor para todos los integrantes de equipo. Los grupos multidisciplinarios es una de las cosas más valoradas por los participantes.

### 3. Personales:

- a. Autoconocimiento en la Toma de decisiones: Al tener que tomar decisiones sobre la gestión de una empresa en equipo, escuchando y argumentando, queda expuesta la propia personalidad de cada uno de los integrantes del grupo como tomadores de decisiones. Se conocen y se ensayan estilos gerenciales.
- b. Aspecto Lúdico: No es un aspecto menor el hecho de que se trate de un “juego”. Quizás tendríamos que recurrir a las neurociencias para conocer qué área del cerebro se activa frente a esta estimulación y por qué resulta tan atractivo “jugar”. Probablemente, sin tener consciencia de ello, nos retrotraiga a la época de la infancia en la cual la preocupación se limitaba a disfrutar del juego y el participar de la experiencia de simulación, recrea en parte esa sensación porque, en definitiva, se quiebre la empresa o se convierta en líder del mercado, los resultados no afectan la realidad en la que se vive. Todos los participantes quieren que sus empresas ganen dinero, pero fundamentalmente, quieren ser los mejores del mercado. El querer ganar forma parte del juego y representa un excelente motivador individual y grupal.
- c. Genera confianza: El simulador es el ejercicio práctico que más se acerca a la realidad. De manera similar a que un simulador de vuelos es de importancia para un piloto de avión, el simulador de negocios le agrega confianza, práctica y visibilidad de riesgos a los profesionales y no profesionales que los utilizan, sin consecuencias económicas de sus decisiones.

En el marco de la **bibliografía específica sobre innovación** tomaremos el trabajo de *Santiago de la Barrera*<sup>3</sup> quien cita la obra The New Meaning of Educational Change del autor canadiense

---

<sup>3</sup> Santiago de la Barrera, “Innovación en instituciones educativas: un estudio de caso”, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Año 2005.



*Michael Fullan* escrita conjuntamente con *Stiegelbauer*, en donde establecen que la innovación es multidimensional y que existen tres componentes o dimensiones en cualquier nuevo programa o política:

1) **la posibilidad de usar materiales nuevos o actualizados:** Los programas de simulación no constituyen en sí mismos un material nuevo de educación, no obstante, han sufrido actualizaciones operativas que acompañan y hacen posible su aplicación tanto en la modalidad presencial como en la online y acompañando al participante desde donde se encuentre. Esto es posible con las versiones más recientes de los softwares que permiten acceder a las plataformas desde cualquier dispositivo con acceso a internet, como ser una notebook, Tablet o incluso, un celular.

2) **la posibilidad de utilizar nuevos abordajes de enseñanza:** El simulador de negocios constituye una actividad de enseñanza diferente, focalizada en el entrenamiento intensivo de la persona que participa, y en la incorporación de nuevos conceptos en quienes no son profesionales o que aun siéndolo, no fueron formados en ciencias económicas y/o empresariales. El simulador permite visualizar el comportamiento de las ideas cuando se les da estructura y se transforman en un negocio.

3) **la posibilidad de alterar las creencias:** Hasta la llegada de los simuladores de negocios, el Método de Casos representaba la única manera de tener una práctica que tuviera un acercamiento a la realidad de los negocios. Aún hoy sigue siendo una herramienta de gran efectividad por la veracidad de datos con los que se los confecciona y la calidad de los problemas que se plantean. No obstante, el grado de involucramiento es parcial, dado que, a pesar de la asignación de roles, se mantiene ajeno a la situación y sin poder medir la efectividad de las resoluciones tomadas.

Los simuladores se instalaron para romper con ese esquema y que al asumir roles se sumara la visualización de las consecuencias de sus decisiones. Es así como se constituyó en la herramienta que mayor poder de asimilación de aprendizaje tiene.

Tomando otro trabajo sobre la misma temática, el *Dr Yovanny Coello*<sup>4</sup>, en su presentación sobre Procesos de la Innovación Educativa, se refiere a la obra de *Zaltman, Duncan y Holbeck* estableciendo 3 usos de la Innovación:

1) **Creación de algo desconocido mediante la combinación novedosa de 2 o más conceptos.**

Los simuladores de negocios ya han pasado por esta etapa en los 3 grupos de destinatarios analizados en este trabajo: estudiantes de carrera de grado y de postgrado, ejecutivos de negocios, y emprendedores y pymes.

2) **Percepción de lo creado como algo nuevo, independientemente de su adopción o no.** Los simuladores tienen y mantienen el reconocimiento como la forma más novedosa hasta el momento, de lograr el mayor involucramiento del participante y también de su adaptación operativa (software de soporte) a las necesidades y estilo de vida de sus usuarios (acceso desde cualquier dispositivo online, en cualquier lugar y momento).

3) **Asimilación de ese algo como novedoso:** Es el proceso por el cual una innovación existente llega a ser parte del estado cognitivo de un beneficiario y de su repertorio conductual.

En este sentido, podemos decir que el simulador de negocios ya ha superado esta etapa tanto en los estudiantes de carreras de grado y de postgrado, así también como en los ejecutivos de negocios. No obstante, su aplicación en los programas de capacitación a

---

<sup>4</sup> Dr Yovanny Coello, "Procesos de la Innovación Educativa", año 2011.

emprendedores, ejecutivos de pymes y participantes de pregrado, aún se encuentran transitando esta etapa.

## Conclusiones

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”<sup>5</sup>.

Los simuladores de negocios constituyen la forma más efectiva de involucrar a los participantes en el proceso de un aprendizaje exitoso, siendo su principal valor agregado el entrenamiento competitivo mediante una actividad lúdica, y debiendo gestionar una empresa trabajando el consenso dentro del grupo.

Su uso se ha extendido en cátedras de carreras de grado de reconocidas universidades y en los cursos de postgrados y MBA de las principales escuelas de negocios del mundo, así como también numerosas consultoras lo han incorporado a programas de capacitación empresarial.

Sin embargo, su adaptación a programas de Pymes no ha tenido la contundencia de los otros grupos, así como tampoco ha sucedido en los cursos de Emprendimientos. Las razones las podemos encontrar en que se carece, aún hoy, de una adaptación de la herramienta a ese grupo de consumidores que tiene características y necesidades distintas al resto. ¿Es necesario un nuevo simulador? No creo. Es necesario, en cambio, que se adapte el entrenamiento con esta herramienta al perfil de los managers de Pymes y a quienes están iniciando un emprendimiento, que pueden o no ser profesionales.

Del mismo modo que sucede con las herramientas de gestión de calidad, tablero de control o marketing online, en donde los programas de capacitación se adaptan a las problemáticas de las Pymes, del mismo modo los **programas de entrenamiento** con simulaciones dirigidos a las pymes, comerciantes y emprendedores, deben adaptarse para obtener el máximo provecho por parte de los usuarios.

**Es fundamental comprender que los simuladores trabajan sobre la persona** y que el aporte que esta herramienta da a quien está pensando en emprender un negocio contempla:

- Ensayar la estructura competitiva primaria del negocio.

---

<sup>5</sup> Benjamín Franklin

- Ejercitar cómo realizar un análisis cuántico del mercado.
- Evaluar la factibilidad gerencial a través del autoconocimiento como tomador de decisiones.
- Saber cómo se comportan las variables y darle estructura numérica a una idea o proyecto para sea un negocio.

El simulador le permite, en definitiva, a un espíritu inquieto y emprendedor, ensayar sus ideas de negocio, probarlas y entrenarse.

## Referencias Bibliográficas

- Santiago de la Barrera, *“Innovación en instituciones educativas: un estudio de caso”*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Año 2005.
- Dr Yovanny Coello, *“Procesos de la Innovación Educativa”*, Presentación SlideShare, año 2011.