

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO**



**AUTOR:  
STEFANIE MORÁN MARTÍNEZ**

**IMPACTO DE UN SIMULADOR EMPRESARIAL EN UN ESTUDIANTE DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES**

**COORDINADOR DE OPCIONES DE GRADO  
ELÍAS RODRÍGUEZ PARRA**

**JULIO 2016  
BOGOTÁ**

## Tabla de Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>OBJETIVO GENERAL .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>IMPACTO DE UN SIMULADOR EMPRESARIAL EN UN ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>ANTECEDENTES .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>IMPACTO DE LOS JUEGOS GERENCIALES EN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>LA INTEGRACIÓN DE DIFERENTES CAMPOS EN JUEGOS DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>ANÁLISIS DE LA CONDUCTA; DE LAS PERSONAS; EN EL USO DE SIMULADORES .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>SIMULADORES DE NEGOCIOS; UNA HERRAMIENTA VALIOSA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>LA EFICACIA DE LOS JUEGOS DE EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA CON EL ESIC BUSINESS MARKETING GAME.....</b> | <b>9</b>  |
| <b>THE USE OF SIMULATION BUSINESS GAMES IN UNIVERSITY EDUCATION .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>Z. BIRKNEROVA .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>MÉTODO .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>RESULTADOS .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHY .....</b>  | <b>20</b> |

## **OBJETIVO GENERAL**

Resaltar el impacto positivo de un simulador empresarial en el estudiante de administración de empresas o carreras afines.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Hacer una revisión de artículos de investigación y opinión en el ámbito académico acerca de los simuladores empresariales.
- Describir la experiencia personal en la aplicación de conocimientos teóricos en el simulador empresarial Marketplace Live.
- Resaltar los aprendizajes adquiridos al poner en práctica la teoría que se recibe durante toda la carrera.

# **IMPACTO DE UN SIMULADOR EMPRESARIAL EN UN ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES**

Autor: Stefanie Morán

## **ANTECEDENTES**

Los principios de los simuladores gerenciales se remontan a la segunda mitad del siglo XX, uno de los aportes que fue muy relevante para resaltar el aprendizaje a través de la experiencia fue el de John Dewey, filósofo, pedagogo y psicólogo estadounidense “La naturaleza de la experiencia solo puede comprenderse observando que incluye un elemento activo y otro pasivo peculiarmente combinados. Por el lado activo es ensayar un sentido que se manifiesta en el término conexo “experimento”. En el lado pasivo es sufrir o padecer. Cuando experimentamos algo, actuamos sobre ello, hacemos algo con ello; después sufrimos o padecemos las consecuencias.”<sup>1</sup>. En este apartado podemos ver cómo John Dewey relaciona de manera directa el hecho de aprender a través de la experiencia, sufriendo o padeciendo consecuencias de acuerdo a las decisiones que tomemos frente a alguna circunstancia en particular. Es importante mencionar que una vez se empieza a reconocer en el marco de la educación la importancia de aprender a través de lo experimentado, se le abra un camino a lo que hoy son los Simuladores Empresariales.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **IMPACTO DE LOS JUEGOS GERENCIALES EN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA**

(Bedoya, Rubiano, & Cante, 2009)

---

<sup>1</sup> Dewey, J. (1916), *Democracy and Education*, The Macmillan Company.

En este texto podemos ver cómo se define un juego gerencial, y este lo definen como un software que logra a través de fórmulas matemáticas, reconstruir escenarios de la vida real empresarial en diferentes escenarios como lo son: mercadeo, finanzas, Recursos Humanos entre otros. Esta plataforma genera circunstancias bajo una variables económicas que están sujetas además a un tiempo y recursos limitados.

Por otro lado se presentan las estrategias como parte fundamental en los resultados obtenidos dentro de una compañía, si bien es cierto que en la vida real se presenten situaciones al azar, es de vital importancia que se tomen decisiones basadas en unas estrategias claras para poder lograr la mayor eficiencia posible.

En adición a esto en este artículo nos hablan acerca del sistema causa-efecto que representan en un simulador, porque dentro de esta práctica se evidencia como cada decisión que se toma tanto en este marco de juegos gerenciales como en la vida real representa un riesgo y puede llevar a la compañía a tener pérdidas o ganancias, y a ser eficientes o no en un mercado.

Como base fundamental presentan a la teoría de los juegos, que nos lleva a estudiar la mejor opción teniendo presente que las decisiones no dependen solo de nosotros sino de los demás, por lo tanto es aquí cuando nuestro pensamiento estratégico sale a relucir.

Se entiende que existen 2 tipos de métodos para presentar resultados, uno de estos es de respuesta inmediata, estos se dice son muy utilizados para ejecutivos y empleados. Por otro lado está el de proceso batch, que ofrece un tiempo entre un periodo y otro, así que permite que los jugadores puedan tener un análisis profundo de la situación de la organización, como también de plantear estrategias nuevas para re-direccionar los recursos en caso de ser necesario. Este último proceso batch se utiliza con mayor frecuencia para estudiantes.

## **LA INTEGRACIÓN DE DIFERENTES CAMPOS EN JUEGOS DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL**

(Graeml, Baena, & Yiannaki, 2011)

Los simuladores empresariales son una herramienta académica efectiva, puede ser usada en diferentes niveles educativos (colegio, pregrado, postgrados, masters), esto hace que representen una parte clave en la formación de profesionales. En adición a esto es importante resaltar que permite entrenar a las personas de una manera holística pues logra tener integradas las diferentes sub-áreas que tiene una compañía (marketing, finanzas, contabilidad, entre otras).

En el texto mencionan, cómo puede existir una mal-interpretación por parte de la academia a la hora de recibir el requerimiento de las empresas de personal mal calificado, por lo que empezaron a emerger diferentes tipos de formación complementaria como por ejemplo los MBAs.

Los MBAs logran integrar la casuística y los simuladores para dar una buena preparación a los estudiantes pues todo está basado en experiencias vividas. Sin embargo un simulador bien estructurado puede ser incluso más completo que solo los casos de experiencias reales.

De la práctica de un simulador gerencial en un grupo de estudiantes que se describe en el texto podemos resaltar la siguiente conclusión:

“Con referencia al desarrollo de competencias, con las simulaciones de los juegos de negocio (business games), los alumnos fueron estimulados en diversas habilidades, tales como la capacidad de planificación, responsabilidad, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, innovación y creatividad.”<sup>2</sup>

Es de suma importancia en el marco académico que se les de más relevancia incluso se considere como vital la práctica de simuladores gerenciales para que se pueda cambiar ese concepto social de “El estudiante realmente aprende cuando entra a trabajar a una empresa”.

## **ANÁLISIS DE LA CONDUCTA; DE LAS PERSONAS; EN EL USO DE SIMULADORES**

(Velásquez & Solikova, 2001)

El gerenciar una empresa incluye funciones como planear, organizar, liderar y controlar para poder lograr los objetivos de la empresa que se relacionan todos con una buena productividad y eficiencia. Estos objetivos son en alguna medida también unos indicadores de medición para la empresa y para la junta directiva, de hecho éstos también representan un norte para la el gerente, pues las decisiones que tome todas deben hacerse en función de los mismos.

Las decisiones por lo tanto son uno de los pilares más importantes para las funciones de un buen gerente, incluso en la vida cotidiana tomar decisiones inteligentes representa una habilidad fundamental (Hammond, Keeney & Raiffa, 1999).

Entonces nos podemos preguntar cuáles son los factores relevantes para tomar decisiones

---

<sup>2</sup> Felipe R. Graeml ; Verónica Baena ; Simona Mihai Yiannaki. (2011). La integración de diferentes campos en juegos de simulación empresarial. Revista de Docencia Universitaria. Recuperado de [http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&t=display&fn=search&doc=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9fc83445e5aa3c6d4ab69d10b1&indx=1&recIds=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9fc83445e5aa3c6d4ab69d10b1&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&vl\(793664837UI0\)=any&frbg=&&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=contains&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\\_SFX%29%2Cprimo\\_central\\_multiple\\_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust\\_tab&vl\(793664838UI1\)=all\\_items&dum=true&vl\(freeText0\)=juegos%20de%20simulaci%C3%B3n%20empresarial&dstmp=1469568926330](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&t=display&fn=search&doc=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9fc83445e5aa3c6d4ab69d10b1&indx=1&recIds=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9fc83445e5aa3c6d4ab69d10b1&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&vl(793664837UI0)=any&frbg=&&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust_tab&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=juegos%20de%20simulaci%C3%B3n%20empresarial&dstmp=1469568926330)

efectivas, Hammond, Keeney & Raiffa en su libro nos dan los siguientes parámetros:

- Trabajar sobre el tema correcto.  
De esto puedo decir que tanto en la vida como en el campo laboral debemos ser objetivos y no apuntarle a muchas cosas a la vez.
- Especificar sus objetivos.  
Tener claro el norte siempre nos va a resultar mucho más fácil a la hora de tomar decisiones.
- Crear alternativas imaginarias.  
Esto se relaciona con el pensamiento estratégico que debemos tener, poner sobre la mesa diferentes escenarios nos permite anteponer alguna circunstancia para tomar la mejor decisión.
- Comprender las consecuencias.  
Al tener presentes las consecuencias de una decisión que tomemos, nos hace ser conscientes del riesgo por lo tanto sabremos a qué nos estamos enfrentando.
- Abordar las transacciones.  
Dicen que uno no debe quedarse planeando infinitamente algo porque puedes caer en el error de quedar congelado y las oportunidades se pasan por el frente.
- Aclarar las incertidumbres.  
Si existen incertidumbres respecto a los que queremos hacer, no hay nada más petrificante que no tener certeza frente a algo, siempre que se pueda aclarar debemos hacerlo lo antes posible.
- Analizar la tolerancia al riesgo.  
Creo que siempre correos riesgo al tomar una decisión, sin embargo se debe poner en una balanza el riesgo vs. a lo que le estamos apuntando (beneficio).
- Considerar decisiones relacionadas.  
En definitiva siempre existirá la causa-efecto, por lo tanto debemos saber que lo que decidamos hoy va a afectar las decisiones que tomemos mañana.

En este artículo proponen una investigación basada en el libro *La lógica del fracaso*, en donde el autor relata las razones por las cuales muchos fracasamos no solo en el campo laboral sino también en la vida diaria. Se propone hacer una simulación en donde se presenten situaciones complejas, además, las consecuencias de las decisiones que se tomen se pueden ver en corto tiempo para poder evaluar las estrategias que se están usando. En este simulador se tuvieron en cuenta variables que para su opinión eran importantes dentro del papel de gerente y toma de decisiones. El objetivo que tenían en esta investigación era lograr identificar características que apoyaran a un profesional a tomar mejores decisiones.

Se tomó un grupo de 19 estudiantes que se dividieron en 8 grupos de 3 o 4 estudiantes y debían hacer un plan de mercadeo para obtener los mejores resultados.

Los resultados que se obtuvieron es que los estudiantes que hacían parte del grupo tenían un estilo de aprendizaje similar, la mayoría tenía inclinación por el estilo activo más que el reflexivo, y por el visual más que el verbal. Se identificó que durante la práctica, los estudiantes que hicieron más preguntas y analizaron más la situación fueron los que obtuvieron mejores

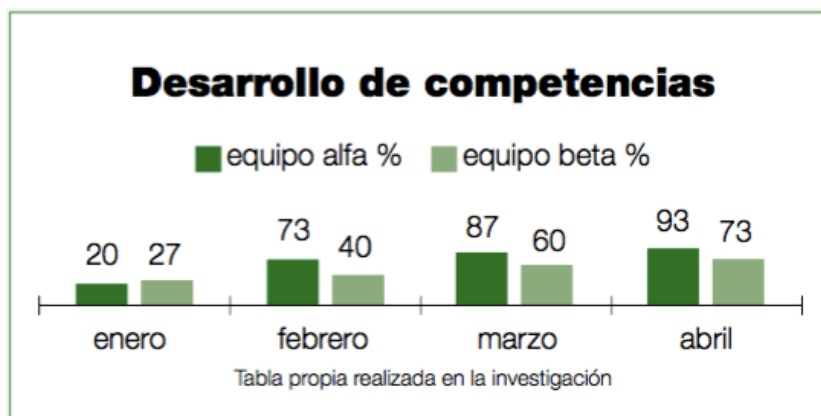
resultados, pues estos se enfocaban en ver a futuro y no se afanaban por tomar decisiones apresuradamente. Y los que querían saltar al futuro sin preguntar y sin reunir información fueron los que obtuvieron peores resultados.

## **SIMULADORES DE NEGOCIOS; UNA HERRAMIENTA VALIOSA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES**

(Juarez, 2013)

En esta investigación se tenía como objetivo “Determinar la ventaja competitiva del uso del uso de simuladores de negocios en los estudiantes”<sup>3</sup>, se hizo un estudio en dos grupo diferentes en donde el grupo Alfa, hacía uso del simulador, y el grupo Beta, no tenía acceso al simulador.

Como conclusiones me parece importante citar esta tabla que nos ofrece el artículo en donde se evidencia mejor rendimiento y mayor desarrollo de competencias por parte del grupo Alfa, estudiantes que tenían acceso al simulador:



Presentan el análisis de estos resultados, en donde se puede determinar que el uso de los simuladores es de vital importancia, teniendo en cuenta que el aprendizaje se recibe como experiencia. Se evidencia cómo el resultado de los estudiantes que tuvieron interacción con el

<sup>3</sup> Ramírez Juárez, Raúl. (2013). Simuladores de negocios; una herramienta valiosa para el desarrollo de las competencias profesionales. Magazine for Managers. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?sid=8fd4e521-8d1b-4db5-beb9-689d05019630%40sessionmgr106&vid=0&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=89901642>

<sup>4</sup> Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?sid=8fd4e521-8d1b-4db5-beb9-689d05019630%40sessionmgr106&vid=0&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=89901642>

simulador es mejor que los demás, como también se logra que estén mejor preparados para el campo laboral.

## **LA EFICACIA DE LOS JUEGOS DE EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA CON EL ESIC BUSINESS MARKETING GAME**

(Callejo & Muiña, 2006)

El objetivo que presentan en este artículo es el de “analizar un fenómeno que está teniendo una importancia creciente en el ámbito del aprendizaje y la docencia universitaria dentro del área de Dirección Estratégica y Organización de Empresas en nuestro país: el empleo de juegos de simulación empresarial”<sup>5</sup>.

Lo que quieren hacer los autores basados en la experiencia con un simulador es tener un acercamiento a los desafíos y limitaciones que se enfrentan estos simuladores.

Según el texto, los simuladores se enfrentan a unas limitaciones que pocos autores resaltan cuáles son las limitantes de los juegos gerenciales, puesto que la gran mayoría lo que hace es hablar de sus ventajas. Es importante resaltar que los juegos tienen como objetivo recrear situaciones de la vida real, sin embargo siempre habrá unas variables que están fuera del radar en el caso de los simuladores que hace que se aleje un poco de la realidad. Otra limitación que tiene es su elevado costo, de manera que para poder tener rentabilidad sobre estos se debe explotar lo que más se pueda. De otra parte nos encontramos también con la dificultad de interpretar una información que resulta difícil parametrizar, como por ejemplo la elasticidad de la demanda, así que se podría caer en el error de estandarizar algo relativo.

El uso de los juegos gerenciales dentro del marco académico, por lo general se ofrece al final de la carrera, sin embargo es importante resaltar que para lograr tener un conocimiento integral de una compañía se deben tener en cuenta estos aspectos (Wolfe y Guth, 1975):

- Acercamiento con la naturaleza de un contexto empresarial para la toma de decisiones.

---

<sup>5</sup> Miguel Blanco Callejo, Fernando Enrique García Muiña. (2006). La eficacia de los juegos de empresas en el ámbito de la dirección de empresas: análisis de la experiencia con el esic business marketing game. ISSN-e 1697-8293. Recuperado de [http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_dialnetART0000123934&indx=1&recIds=TN\\_dialnetART0000123934&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust\\_tab&dstmp=1469561804076&frbg=&vl\(793664837UI0\)=any&frbrVersion=&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\\_SFX%29%2Cprimo\\_central\\_multiple\\_fe&tb=t&srt=rank&vl\(793664838UI1\)=all\\_items&dum=true&vl\(freeText0\)=simulador%20empresarial&selectedLocation=](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_dialnetART0000123934&indx=1&recIds=TN_dialnetART0000123934&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust_tab&dstmp=1469561804076&frbg=&vl(793664837UI0)=any&frbrVersion=&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&srt=rank&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=simulador%20empresarial&selectedLocation=)

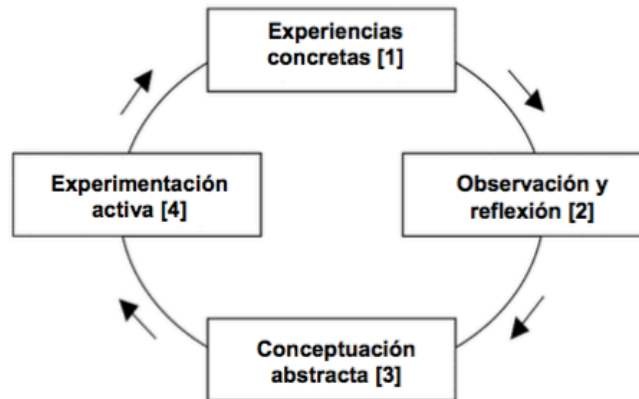
- Una gran oportunidad al momento de aplicar conceptos adquiridos y darle una dirección estratégica.
- Experiencia y práctica analizando y resolviendo problemas complejos de la compañía.
- La creación de una visión global, desde una visión holística.

En la estructura académica que manejamos hoy en día podemos ver cómo hay una brecha bastante grande entre la teoría y la práctica por lo que vemos que en la educación existe una falencia a la hora de enseñar, esto hace que los simuladores tengan una gran importancia para lograr llenar ese vacío.

Se encuentran muchos estudios en donde se ve muy sesgada la opinión en cuanto a la efectividad de los juegos gerenciales, entonces en este artículo quieren resaltar que para la docencia existe una mejor forma de educar y es con estudio de casos y con juegos gerenciales, de manera que las falencias que tiene uno las pueda suplir el otro.

Sin embargo la razón por la que los juegos gerenciales han tenido éxito es porque cuando el aprendizaje se recibe a través de la práctica se logra “adquirir ciertos conocimientos tácitos de lenta y costosa acumulación” que resultarían muy difíciles a través de la enseñanza magistral.

Citamos esta imagen que nos proporciona el texto que representa las fases de un modelo de aprendizaje experimental:



6

<sup>6</sup> Recuperado de

[http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_dialnetART0000123934&indx=1&recIds=TN\\_dialnetART000123934&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust\\_tab&dstmp=1469561804076&frbg=&vl\(793664837UI0\)=any&frbrVersion=&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\\_SFX%29%2Cprimo\\_central\\_multiple\\_fe&tb=t&srt=rank&vl\(793664838UI1\)=all\\_items&dum=true&vl\(freeText0\)=simulador%20empresarial&selectedLocation=](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_dialnetART0000123934&indx=1&recIds=TN_dialnetART000123934&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust_tab&dstmp=1469561804076&frbg=&vl(793664837UI0)=any&frbrVersion=&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&srt=rank&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=simulador%20empresarial&selectedLocation=)

# **THE USE OF SIMULATION BUSINESS GAMES IN UNIVERSITY EDUCATION**

**Z. BIRKNEROVA**

(Birknerová, 2010)

En este artículo se propone una investigación, en donde se entrevista a una muestra de 213 estudiantes. A estos estudiantes luego de utilizar un simulador, se les aplicó un cuestionario el cuál buscaba entender las opiniones de los estudiantes de Administración de empresas frente a la práctica de los simuladores.

Como resultados identificaron que los simuladores son una gran herramienta que se puede usar para el desarrollo del intelecto en los estudiantes. El objetivo de un juego de simulación es también ponerlo en un ámbito de competencia que al final los hace organizarse para trabajar mejor en equipo y así lograr óptimos resultados. Se identificó que los estudiantes tienden a participar activamente, esto ayuda a que los conocimientos adquiridos sean mucho más amplios, como también que la teoría que se imparte en clases magistrales se reafirmen en la práctica.

La mayoría de los estudiantes que se entrevistaron estuvieron de acuerdo con que esta herramienta los conduce a la creatividad, a tener más confianza en si mismos, a tomar mayores riesgos, ser independientes y no sentir ese miedo a tomar una decisión por miedo a perder un trabajo o darle pérdidas a la empresa.

Personalmente considero que cuando te enfrentas a una herramienta, primero estás compitiendo con compañeros y quieres dar lo mejor de ti, segundo tienes un montón de información que te dieron en la carrera y estás listo para usarla para bien, tercero, si eres aplicado y pones atención a todo, sabes que sino pasas por alto pequeños detalles y eres intuitivo puedes ser el que mejor tenga resultados. Esto al final es lo que como dicen en este estudio, te da toda la confianza en si mismo. En adición a esto creo que no solo se trata de hacer las cosas “bien” en la práctica de la simulación, se trata también de saber relacionarse y tomar un rol que le aporte al equipo con el que están trabajando.

## **MÉTODO**

El método utilizado en esta ponencia es el experimental, pues participamos en un ejercicio en la Southeastern Louisiana University, del 17 al 22 de julio. Este simulacro estaba dividido en 6 periodos, a su vez estos eran trimestres o quaters en donde se debían tomar de manera estratégica

---

Figura 4. Fases del modelo del aprendizaje experimental.

diferentes decisiones para lograr dentro de un mercado con 6 competidores los mejores resultados.

El simulador que se usó en este ejercicio fue el Marketplace Live, catalogado según el docente Aristides Baraya como uno de los 5 mejores del mundo.

Se puede observar en la imagen de abajo que en el costado izquierdo el simulador ofrece diferentes pestañas, todas con información valiosa para tener en cuenta a la hora de tomar decisiones, está dividida por áreas y éstas están integradas durante todo el juego, como pasa en la vida real.



La **Investigación de mercado** es para muchos empresarios una inversión con la que no puede contar al inicio de la empresa, sin embargo, a pesar de representar una alta inversión, considero que genera más valor de lo que cuesta, pues la compañía podrá tomar decisiones basados en la información recolectada en su mercado.

Al tener esta información el usuario ya puede definir cuáles serán las características que le quiere poner al momento de diseñar su producto. En adición a esto a la hora de diseñar el producto, es importante tener en cuenta el patrón de uso de los usuarios ya que también la ayudará al usuario a definir rasgos de su producto. De otra parte se presenta el precio que cada segmento está dispuesto a pagar por su producto y por último pero no menos importante el tamaño del mercado, que por la experiencia vivida considero es una información muy valiosa para tomar decisiones de proyección de demanda y capacidad operativa.

En **Metas y estrategia** está el espacio para que el participante plantee la misión de la empresa y para que también priorice cuáles serán sus marcas que manejará en la compañía, una vez se tiene la información de la investigación de mercado, es importante ser estratégico y saber qué mercado tiene mejor rentabilidad y participación. En la vida real es importante que desde el primer

momento se tenga claro cuál es el norte de la empresa, esto solo se logra creando unas metas claras y planteando una estrategia que esté ligada a esa meta.

En el área de **Recursos Humanos** se toman decisiones frente al personal, roles y responsabilidades en una empresa. Para una empresa es indispensable poner unas normas de equipo, que permiten a los integrantes de la empresa entender las reglas del juego desde un principio, evitando así malas interpretaciones a largo plazo. En adición a esto está la responsabilidad de hacer unos paquetes de compensación de acuerdo al presupuesto que se tenga para esto, los empleados de una compañía serán más productivos si están bien remunerados, por lo tanto a medida que pueda mejorar las condiciones la productividad de la empresa será más alta.

En la gráfica es claro que el mensaje es que “La contribución de su fuerza de trabajo para el éxito general de su empresa es un factor importante para tenerlo en mente” por lo tanto las decisiones que se tomen para el paquete de compensación siempre será de gran impacto para la empresa.

The screenshot shows a software interface with a blue header bar. On the left, there are two tabs: 'HISTORIA' and 'EXPLICACIÓN', with 'EXPLICACIÓN' selected. The main title is 'Recursos Humanos'. The content area is divided into two columns. The left column contains three paragraphs of text. The right column contains a graphic with a blue gauge showing '99%' and a yellow arrow pointing to the right. Above the gauge is the text 'Más ventas' and below it is 'Mayor Productividad'. At the bottom of the graphic are three yellow smiley faces and the text 'Empleados con buena moral'. The interface also has a 'PC Solutions | Trimestre 2' label in the top right corner and a printer icon.

**HISTORIA** **EXPLICACIÓN** PC Solutions | Trimestre 2

### Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos implica reclutar los mejores empleados, satisfacer sus necesidades y motivarlos a sobresalir. El primer vehículo disponible para reclutar, satisfacer y motivar empleados es el paquete de compensación que les ofrece.

Su estrategia y sus decisiones en recursos humanos giran en torno a los paquetes de compensación que se ofrecen a sus empleados. El paquete incluye un salario anual, beneficios de salud, tiempo de vacaciones y una contribución al fondo de pensión de los empleados.

Su Departamento de Recursos Humanos monitoreará los paquetes de compensación y niveles de productividad de todas las empresas en su industria. Los expertos de la industria predicen que las empresas que ofrecen el mejor paquete de compensación tendrán la tendencia de tener los trabajadores más productivos. Empleados descontentos no trabajan tan duro o tan eficazmente. Bajos ingresos y altos costos pueden estrangular la empresa.

Cada trimestre, debe establecer el paquete de compensación para todos sus vendedores y trabajadores de la fábrica. **La contribución de su fuerza de trabajo para el éxito general de su empresa es un factor importante para tenerlo en mente.** Es crucial mantener a los buenos empleados satisfechos con el fin de retenerlos.

Más ventas

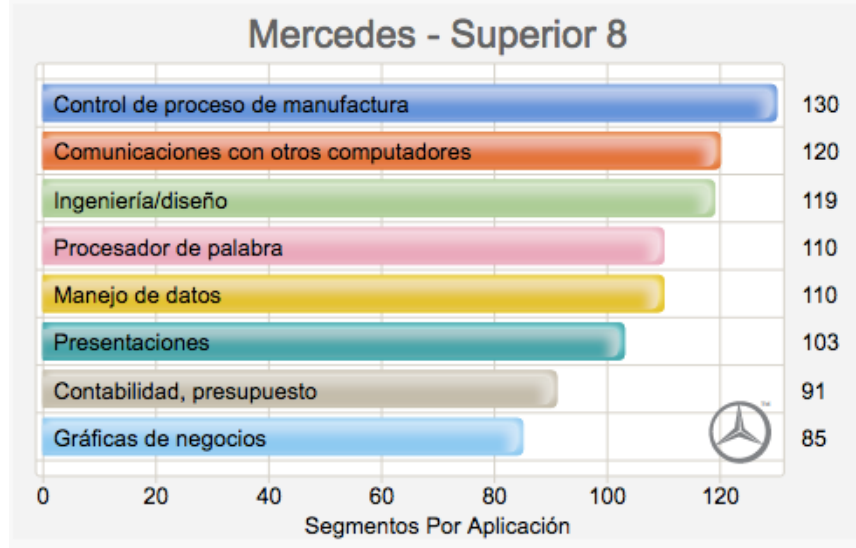
99%

Mayor Productividad

Empleados con buena moral

En el área de **Mercadeo** teniendo en cuenta la información de la investigación de mercado, se diseñan los productos con las unas características específicas. Durante el diseño del producto tanto un gerente como el jugador debe ser muy sensible a escuchar las necesidades de los clientes, como también el para qué lo necesitan. Si hay un producto que los clientes necesitan y la empresa se los hace saber entonces podrá tener éxito en el mercado.

En el juego la información en un estudio de mercado la presentan de esta manera y si se tiene claro cuál es el segmento al que se quiere apuntar entonces para el jugador debe ser prioridad darle esto al cliente en el producto.



En **Canal de ventas** en el juego está la posibilidad de empezar a abrir un punto de venta como también abrir el canal por la web, durante todo el juego nos dan mensajes que en la vida real es información privilegiada, información como por ejemplo que el e-commerce revolucionará el mercado. Si el gerente o jugador tiene esa intuición para detectar este tipo de datos, podrá lanzarse con una inversión que puede resultar arriesgada pero que traerá más beneficios a la empresa a un menor costo.

#### Abrir Oficinas de Ventas

| Oficina         | Trabajador | Mercedes | Viajero | Establecer/Cerrar Costo | Costo de Arriendo Trimestral | Acción                                    |
|-----------------|------------|----------|---------|-------------------------|------------------------------|---|
| Chicago-NORAM   | 9,374      | 8,005    | 5,762   | 290,000                 | 130,000                      | <input type="checkbox"/> Cerrar           |
| París-EMEA      | 8,348      | 6,716    | 5,504   | 380,000                 | 160,000                      | <input checked="" type="checkbox"/> Abrir |
| San Pablo-LATAM | 7,427      | 3,738    | 3,269   | 210,000                 | 110,000                      | <input type="checkbox"/> Abrir            |
| Shanghai-APAC   | 9,056      | 4,802    | 3,914   | 260,000                 | 90,000                       | <input type="checkbox"/> Abrir            |

Costos totales de oficinas de ventas: 510,000

Mostrar el tamaño del mercado  
 Mostrar el costo de la oficina de ventas

Cuando se cuenta con un estudio de mercado, que por cierto en la vida real conseguirlo representa una inversión bastante alta, el jugador o el gerente debe usar esta valiosa información para saber por ejemplo qué tan grande es el tamaño del mercado en los países en donde se pretende entrar, también cuáles competidores son los que están en cada mercado y sacar provecho de esto al abrir en un mercado en donde no estén los demás. En fin, siempre se podrán tomar decisiones de manera estratégica si se cuenta con esta información.

La **Manufactura** es un pilar importante dentro de una organización, sin esta no tendríamos producto por lo tanto no habría negocio, así que en la plataforma nos ofrecen la posibilidad de proyectar un crecimiento de la fábrica de acuerdo a la proyección de la demanda. Decisiones como esta se pueden tardar meses en la vida real, para el simulador tarda un trimestre, por lo que debemos siempre pensar de manera integral para tomar una decisión como esta. En nuestra participación en el simulador tratamos de decidir basándonos en todo el panorama completo, es decir si empezábamos proyectando unas unidades, debíamos tener capacidad para el siguiente trimestre con el crecimiento que fuéramos a calcular. Por lo tanto no habían cabos sueltos, todo estaba conectado como nos pasa en la vida real.

al igual que ocurre en otras decisiones, se tarda siempre un trimestre en ejecutarse lo que se pide, por lo que resulta muy importante las decisiones que se tomen ahora para no frenar el resto de la operación por un mal cálculo que se haga. Para el caso de algunos otros participantes que estaban en el mismo juego, hubo casos en los que proyectaban una demanda demasiado alta para la capacidad que tenían, o por el contrario proyectaban una demanda muy baja y habían invertido en una capacidad alta, esto hace que se generen sobre costos y reduce la rentabilidad y eficiencia en una compañía.

En las gráficas podemos ver cómo el juego proporciona herramientas para poder calcular la proyección de la demanda y la capacidad operativa:

## Proyección de la Demanda



|                    | Ultimo Trimestre     |                                  |               | Este Trimestre       |                                  |               |
|--------------------|----------------------|----------------------------------|---------------|----------------------|----------------------------------|---------------|
|                    | Número de Vendedores | Unidades Demandadas por Vendedor | Demanda Total | Número de Vendedores | Unidades Demandadas por Vendedor | Demanda Total |
| Oficinas de Ventas | 6                    | 70.50                            | 423           | 14                   | 93                               | 1,302         |
| Centro de Red      | 3                    | 39.67                            | 119           | 7                    | 93                               | 651           |
| <b>Total</b>       | <b>9</b>             |                                  | <b>542</b>    | <b>21</b>            |                                  | <b>1,953</b>  |

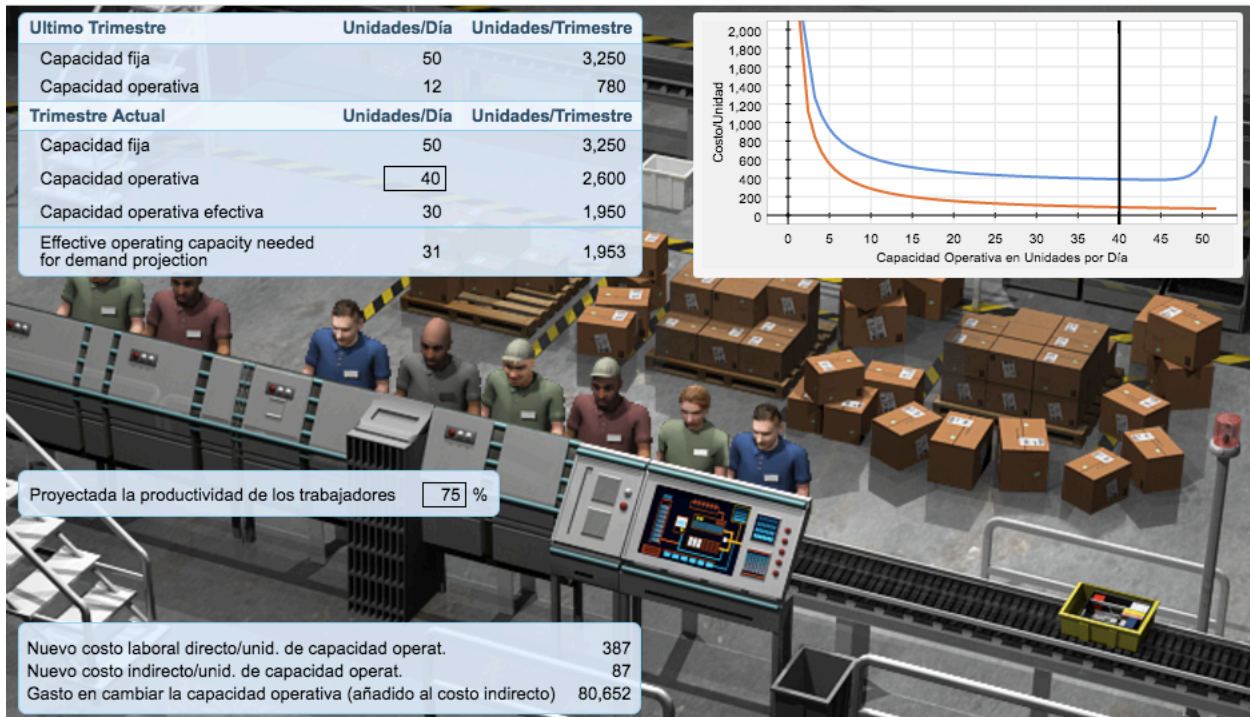
| Brand        | Ultimo Trimestre |               | Este Trimestre |               | Capacity Required |
|--------------|------------------|---------------|----------------|---------------|-------------------|
|              | Demand           | Percent       | Demand         | Percent       |                   |
| Cotton 1.0   | 167              | 30.8%         | 0              | 0.0%          | 0                 |
| Easy Office  | 375              | 69.2%         | 1,204          | 61.6%         | 1,204             |
| Cotton 2.0   | n/a              | n/a           | 749            | 38.4%         | 749               |
| <b>Total</b> | <b>542</b>       | <b>100.0%</b> | <b>1,953</b>   | <b>100.0%</b> | <b>1,953</b>      |

|   | Units / Quarter | Units / Day |
|---|-----------------|-------------|
| Plant capacity required to satisfy projected demand | 1,953           | 31          |

En una industria difícilmente tendremos datos de la productividad de un empleado, más aún si es un mercado nuevo. Sin embargo, en las copias que nos dieron antes de iniciar el simulador nos daban datos importantes como por ejemplo, los vendedores en el primer trimestre podían tener unas ventas de 50 a 100 unidades como máximo. Si contamos con información como esta por benchmark de mercados similares debemos hacer nuestras cuentas con lo que tengamos a la mano, la productividad de los empleados, el número de tiendas y número de vendedores, para así poder proyectar la demanda del periodo.

## Capacidad Operativa



Cuando un gerente tiene clara la proyección de la demanda, puede calcular la capacidad operativa que necesita tener en su fábrica, esto debe coincidir con la proyección demandada en gran medida puesto que se reduce el riesgo de incurrir en sobre costos en la operación, ya sea de inventarios o de ausencia de producto.

En **Contabilidad** se tiene la información al cierre del periodo anterior, en donde se puede ver el flujo de caja, para saber cómo se está moviendo el dinero dentro de la compañía, estado de resultados, para ver los resultados finales luego de impuesto y el balance general, que nos dice el desempeño de la empresa total. Tanto para el jugador como para el gerente real ver estos estados financieros les ayuda a tomar decisiones estratégicas. Cuando se identifican movimientos que pueden estar afectando a la empresa a través de estos, tanto el jugador como el gerente podrán reaccionar y tomar decisiones que re-direccionen los esfuerzos de la compañía.

En **Finanzas** como en la vida real, hay una posibilidad que es la poner a rentar un dinero durante un periodo de tiempo. En nuestro caso, consideramos esta opción en un inicio pero concluimos que para una empresa resulta más costoso tener un dinero quieto y rentando solo al 1,5 que es el interés que ofrece el banco, que invertirlo para lograr unos resultados óptimos en el futuro.

Está la pestaña de **Resumen de decisiones**, aquí se encuentran absolutamente todas las decisiones que se han hecho durante el trimestre actual, esto logra identificar que movimientos se han hecho de manera más ordenada. En el contexto de una empresa real, implica que un gerente tenga la disciplina y el orden suficientes para poder tener en el radar todos los movimientos que hace en la empresa.

Y por último está la pestaña de **Revisión final**, considero que en la vida real nunca contaremos con esta herramienta tan valiosa, ésta consiste en crear alarmas cuando alguna decisión está poniendo en riesgo a la empresa. En este punto puedo decir que el juego se aleja de la realidad, pues cuando en una empresa se toman decisiones de alto riesgo, la única manera de saber si se hizo bien es a través de las ganancias o pérdidas. Para nuestra experiencia con el simulador siempre lo tuvimos muy en cuenta ya que aquí siempre habían mensajes que te decían de una u otra manera que algo de lo que estabas haciendo podía perjudicar de manera negativa a la empresa. Como juego resulta de mucha ayuda pues es un universo de cosas nuevas que se están presentando. Si quisiéramos poner esto en el contexto de una empresa real, estas alarmas, representan a los asesores altamente capacitados que le cuestan una gran inversión a la empresa, sin embargo son de vital importancia para evitar grandes pérdidas en la compañía.

## **RESULTADOS**

Como se puede evidenciar en todos los artículos y estudios que se consultaron durante la preparación de esta ponencia, se ha demostrado que con los simuladores los estudiantes logran obtener grados más altos de conocimiento y a través de la experiencia se logra tener mejor retención de los mismos. A través de esta formación se logran tener profesionales más integrales, que pueden estar preparados para enfrentar el mundo real sin necesidad de correr riesgos económicos que impliquen pérdidas en una compañía.

Adicionalmente, en aras de aumentar la eficiencia en un entorno competitivo este simulador permite fortalecer las habilidades para anticipar oportunidades al igual que identificar potenciales problemas. De igual manera, dada la relevancia del trabajo en equipo, mediante esta herramienta se incentiva el trabajo en equipo y se resalta la necesidad de tener una fuerza de trabajo productiva, comprometida y con sentido de pertenencia por su lugar de trabajo. El simulador permite tener una interacción inteligente con todas las áreas que se interrelacionan para la obtención de metas y objetivos empresariales.

Este ejercicio permite que dentro del ejercicio de la gerenciamiento se priorice, escale y tome decisiones conforme a lo que es mejor para la compañía, basando los hechos y los análisis de una manera consciente, profesional y cada vez, más acertada.

## **CONCLUSIONES**

- Por lo tanto, esta ponencia busca presentar al simulador gerencial como una herramienta que complementa, de manera integral, la estructura académica del estudiante. Esta herramienta logra reproducir la realidad de un mundo económico y empresarial.

“Escucho y olvido, veo y recuerdo, lo hago y comprendo”: Confucio.

La afirmación que hace Confucio, en su poema, es sin duda muy acertada no solo en el mundo académico sino en la vida. Al participar en este simulador sentí que podía aplicar

todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, y que además los estaba aprendiendo a través de la experiencia, sin miedo a perder un trabajo, sin miedo a poner en riesgo una empresa. Si hoy me preguntan por un flujo de caja, mi percepción de este estado financiero puedo decir que es completamente diferente al que tenía solo con la clase magistral. No sugiero que el simulador pueda reemplazar la educación tradicional, pero creo que se complementa de manera perfecta para que se pueda interiorizar toda la teoría. Un simulador permite que se aplique este conocimiento a la solución de problemas, a la toma de decisiones de manera estratégica sobre una base que todo acto tiene una consecuencia. En el simulador muestran casi de manera inmediata cuales son esas consecuencias de las decisiones tomadas durante cada periodo.

- En adición a esto quiero relacionar 5 acciones que tuve presente en el juego Marketplace Live y que considero deberíamos tener presentes en el marco profesional:

- ✓ **Estudiar toda la información**

En el juego gerencial Marketplace Live nos ofrecían una información con anticipación para que pudiéramos prepararnos antes de empezar. Tanto en el juego como en la vida siempre vamos a tener información a la mano para poder tomar mejores decisiones, para prepararnos para un nuevo desafío, más ahora que tenemos todo en internet. Es muy fácil poder acceder a información valiosa que nos pueda apoyar en nuestro reto, no debemos subestimar toda esta información que nos ofrecen pues ahí posiblemente podremos encontrar muchas respuestas.

- ✓ **Explorar la herramienta**

La plataforma Marketplace Live tenía diferentes espacios en los que uno podía explorar las funcionalidades del juego, era indispensable entender el juego cómo funcionaba para poder coger ventaja a la competencia. En el marco profesional, si estamos ad portas de empezar un proyecto o emprender con nuestra empresa tenemos que tener una vista panorámica de todos los recursos con los que contamos, hacernos preguntas sencillas para obtener respuestas sencillas, ¿Cuánto presupuesto tengo? ¿Cuál es mi equipo de trabajo? ¿Dónde tendremos nuestra primera oficina?, entre otras...una vez sepamos con qué contamos podremos enfrentarnos a las circunstancias que se nos presentan.

- ✓ **Preguntar**

En el juego gerencial Marketplace Live contábamos con un docente que nos guiaba durante nuestra experiencia, nos daba pistas acerca de cómo tomar mejores decisiones. En el campo laboral siempre vamos a tener a un mentor, que nos puede ofrecer un consejo valioso, no podemos dudar en preguntar a alguien que tiene más experiencia y que conoce más el mercado que nosotros, más aún sino está cobrando, porque es cierto que hay buenos consultores en el mercado pero estos si cobran, y si tienes amigos o familia que te puede dar una mano en esto, ¿por qué no preguntar? La información está ahí.

✓ **Escuchar**

Cuando estábamos haciendo las primeras etapas del juego, recuerdo que el docente nos daba pistas y mensajes entre líneas, que como equipo no pasábamos por alto, por lo tanto nos ayudaba mucho en la toma de decisiones. En la vida real debemos saber escuchar a nuestros clientes, a nuestra competencia, a nuestros proveedores. ¿Sabes si están felices los proveedores con los que trabajas? ¿Entiendes por qué tu competencia está vendiendo ese producto que no te gusta? ¿Es tu cliente comprador de otros productos que puedes suplir el tuyo?, si logramos escuchar, ellos mismos nos van a dar el direccionamiento de nuestra compañía, es indispensable entender a todos los *stake holders* de la empresa y la única manera de hacerlo es escuchando.

✓ **Arriesgarse (pero no demasiado)**

Pongo entre paréntesis que no nos arriesguemos demasiado porque en el juego vimos cómo uno de los equipos fue demasiado arriesgado, creo que incluso confiado y esto les costo caro, no pudieron recuperarse después. Cuando uno toma riesgos en la vida profesional, o en una empresa propia debe arriesgarse para conseguir óptimos resultados, sin embargo siempre hay que conocer los riesgos y no morir en el intento. Creo que esto también es cuestión de personalidad, hay personas que les gusta arriesgarlo todo, pero en lo personal prefiero arriesgar teniendo el panorama claro para saber cuáles pueden ser las posibles consecuencias, incluso entendiendo los peores escenarios, esto me ayudará para anticipar y así saber cómo puedo reaccionar ante alguna circunstancia desfavorable.

## BIBLIOGRAPHY

- Bedoya, J. A., Rubiano, E. M., & Cante, M. A. (2009, 01 01). *Bibliopolis*. Retrieved from Universidad Santo Tomás:  
[http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?frbrVersion=3&tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a21edfbd6b4194961a5500a2bfab1b42d&indx=1&recIds=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a21edfbd6b4194961a5500a2bfab1b42d&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=3&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust\\_tab&dstmp=1469556553625&frbg=&vl\(793664837UI0\)=any&frbrVersion=3&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\\_SFX%29%2Cprimo\\_central\\_multiple\\_fe&tb=t&srt=rank&vl\(793664838UI1\)=all\\_items&dum=true&vl\(freeText0\)=jugos%20gerenciales&selectedLocation=](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?frbrVersion=3&tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a21edfbd6b4194961a5500a2bfab1b42d&indx=1&recIds=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a21edfbd6b4194961a5500a2bfab1b42d&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=3&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust_tab&dstmp=1469556553625&frbg=&vl(793664837UI0)=any&frbrVersion=3&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&srt=rank&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=jugos%20gerenciales&selectedLocation=)
- Graeml, F. R., Baena, V., & Yiannaki, S. M. (2011, 04 01). *Bibliopolis*. Retrieved from Universidad Santo Tomás:  
[http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9fc83445e5aa3c6d4ab69d10b1&indx=1&recIds=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9f](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9fc83445e5aa3c6d4ab69d10b1&indx=1&recIds=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a6a631b9f)

c83445e5aa3c6d4ab69d10b1&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&vl(793664837UI0)=any&frbg=&&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\_SFX%29%2Cprimo\_central\_multiple\_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust\_tab&vl(793664838UI1)=all\_items&dum=true&vl(freeText0)=juegos%20de%20simulaci%C3%B3n%20empresarial&dsmtp=1469568926330

Velásquez, J. R., & Solikova, A. (2001, 01 01). *Bibliopolis*. Retrieved from Universidad Santo Tomás :

[http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a28bb1ce93ceb4cf6ad339f8c4cfa4227&indx=3&recIds=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a28bb1ce93ceb4cf6ad339f8c4cfa4227&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&vl\(793664837UI0\)=any&frbg=&&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=contains&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\\_SFX%29%2Cprimo\\_central\\_multiple\\_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust\\_tab&vl\(793664838UI1\)=all\\_items&dum=true&vl\(freeText0\)=simuladores%20gerenciales&dsmtp=1469556880731](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a28bb1ce93ceb4cf6ad339f8c4cfa4227&indx=3&recIds=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a28bb1ce93ceb4cf6ad339f8c4cfa4227&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&vl(793664837UI0)=any&frbg=&&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust_tab&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=simuladores%20gerenciales&dsmtp=1469556880731)

Juarez, R. R. (2013, 04). *Ebsco*. Retrieved from Universidad Santo Tomás:

<http://web.b.ebscohost.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/detail/detail?sid=8fd4e521-8d1b-4db5-beb9-689d05019630%40sessionmgr106&vid=0&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=89901642>

Callejo, M. B., & Muiña, F. E. (2006). *Bibliopolis*. Retrieved from Universidad Santo Tomás:

[http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_dialnetART0000123934&indx=1&recIds=TN\\_dialnetART0000123934&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust\\_tab&dsmtp=1469561804076&frbg=&vl\(793664837UI0\)=any&frbrVersion=&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\\_SFX%29%2Cprimo\\_central\\_multiple\\_fe&tb=t&srt=rank&vl\(793664838UI1\)=all\\_items&dum=true&vl\(freeText0\)=simulador%20empresarial&selectedLocation=](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_dialnetART0000123934&indx=1&recIds=TN_dialnetART0000123934&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&vid=57UST&mode=Basic&tab=57ust_tab&dsmtp=1469561804076&frbg=&vl(793664837UI0)=any&frbrVersion=&viewAllItemsClicked=false&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&srt=rank&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=simulador%20empresarial&selectedLocation=)

Birknerová, Z. (2010, 11 01). *Bibliopolis*. Retrieved from Universidad Santo Tomás:

[http://bibliopolis.usta.edu.co/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a311acb009a184e1aa45664038eaa4f19&indx=3&recIds=TN\\_doaj\\_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a311acb009a184e1aa45664038eaa4f19&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2&vl\(793664837UI0\)=any&frbg=&&dscnt=0&vl\(1UIStartWith0\)=contains&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST\\_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST\\_SFX%29%2Cprimo\\_central\\_multiple\\_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust\\_tab&vl\(793664838UI1\)=all\\_items&dum=true&vl\(freeText0\)=business%20games&dsmtp=1469644928133](http://bibliopolis.usta.edu.co/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a311acb009a184e1aa45664038eaa4f19&indx=3&recIds=TN_doaj_xmloai%3adoaj.org%2farticle%3a311acb009a184e1aa45664038eaa4f19&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=2&vl(793664837UI0)=any&frbg=&&dscnt=0&vl(1UIStartWith0)=contains&scp.scps=scope%3A%28%2257UST%22%29%2Cscope%3A%2857UST_Aleph%29%2Cscope%3A%2857UST_SFX%29%2Cprimo_central_multiple_fe&tb=t&vid=57UST&mode=Basic&srt=rank&tab=57ust_tab&vl(793664838UI1)=all_items&dum=true&vl(freeText0)=business%20games&dsmtp=1469644928133)