

APREMAT

E

MPRESA

S

IMULADA

**UNA ESTRATEGIA
DIDÁCTICA INNOVADORA
EN LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICA
DE EL SALVADOR**



M

ANUAL DE

I

MPLANTACIÓN

E MPRESA

**UNA ESTRATEGIA
DIDÁCTICA INNOVADORA
EN LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICA
DE EL SALVADOR**

SIMULADA



MANUAL DE I PLANTACIÓN

**Apoyo al Proceso de Reforma Educativa
de la Educación Media
en el Área Técnica**

Ministro de Educación
Rolando Ernesto Marín Coto

Viceministra de Educación
Matilde de Quintana

Codirector Nacional de APREMAT
Francisco Salvador Molina Moisa

Codirector Europeo de APREMAT
Reinhard König

Elaboración de texto

Katrin Zinsmeister
Asistencia Técnica Europea

En colaboración con:

María Elena Franco de Castellanos (APREMAT)
María Cristina Fuentes de Barahona (Universidad Don Bosco)
Rolando Balmore Pacheco (APREMAT)
Carlos Herrera (Universidad Don Bosco)
José Antonio Barrera

Revisión técnica
Giovanna Rizzi

Validación

Docentes técnicos de las Empresas Simuladas:

Lilian Xiomara Canales (I. N. “Francisco Ventura Zelaya”)
Margo Alas de Alvarenga (I. N. “Dr. Francisco Martínez Suárez”)
Morena Elizabeth Rivera de Méndez (I. N. de Comercio)
Benjamín Fabián Heriquez (I. N. de Apopa)
Nicolás Martínez Guerrero (I. N. “Thomas Jefferson”)
Ana Sandra Samayoa Molina (I. N. “Dr. Sarbelio Navarrete”)
Edwin Onoris Flores Durán (I. N. “Dr. Sarbelio Navarrete”)
Irma de las Mercedes Rivera de Solano (I. N. de Izalco)
Ana Mercedes de Benítez (I. N. de Comercio)

Diagramación y arte final
Editorial MAYA

Redacción de estilo
María Cristina Fuentes

Impreso en El Salvador
Editorial MAYA

Esta edición consta de 400 ejemplares

San Salvador, mayo de 2003

APREMAT

*Solo aquello que vivencio,
que siento,
se convierte en mío.
Y solamente poseyendo algo auténtico y real
estaré en condiciones de dar algo a la realidad*

Robert Walser

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
A. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPRESA SIMULADA	11
1. Antecedentes	11
2. Objetivos	11
3. Características	12
3.1. El espacio físico	12
3.2. La estructura organizativa	14
3.3. Procedimientos, tareas y circuito de documentos	17
3.4. Jerarquía de puestos	18
3.5. Roles y relaciones características en la Empresa Simulada	18
4. Vinculación con una Empresa Madrina	20
5. Relación pedagógica en la Empresa Simulada	23
6. Implicaciones para la organización escolar	26
7. Recursos requeridos	28
7.1. Docentes	28
7.2. Empleados (Alumnos)	30
7.3. Infraestructura y equipamiento	31
7.4. Insumos	32
B. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA SIMULADA EN LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICA (EMT) SALVADOREÑA	34
Fase I: Inducción y formación de comités de implantación	34
Fase II: Análisis curricular	34
Fase III: Creación de la Empresa Simulada	37
1. Definir la identidad de la empresa	37
1.1. Tipo y estructura de la empresa	38
1.2. Rubro y tipo de productos	38
1.3. Identificación de la empresa	39
1.4. Constitución y /o legalización de la empresa	41
1.5. Tipo de proveedores y clientes	41
Fase IV: Elaboración de la documentación para el funcionamiento de la Empresa Simulada.	42

1.	El proyecto de simulación de la empresa con finalidades educativas	42
2.	El plan operativo anual de la empresa	42
3.	El dossier del alumno	42
4.	Manual de puestos	42
5.	Los manuales de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo	43
6.	Instrumentos	43
Fase V: Montaje y ambientación de la Empresa Simulada		43
Fase VI: Planificación de incidencias		44
Fase VII: Inicio de actividades		49
Fase VIII: Seguimiento y evaluación		51
1.	Movimiento de la empresa a través de las incidencias	51
2.	Evaluación de los aprendizajes	53
3.	Evaluación de la estrategia didáctica	55
Fase IX: Instrumentos		57
1.	Ejemplo de instrumentos de uso general	58
1.1.	Planificación de incidencias iniciales	58
1.2.	Registro de tareas diarias	63
2.	Ejemplo de instrumentos para el departamento de recursos humanos	64
2.1	Perfil de puesto	64
2.2	Descripción de puesto	65
2.3	Descripción de funciones	67
2.4	Liquidación de sueldo	68
3.	Ejemplo de instrumentos para la asistencia de gerencia y / o recepción	69
3.1	Registro de correspondencia entrante	69

3.2 Registro de correspondencia saliente	70
3.3 Registro de llamadas telefónicas entrantes	71
3.4 Registro de llamadas telefónicas salientes	72
4. Ejemplo de instrumentos para el departamento de compras	73
4.1 Listado de precios de insumos	73
4.2 Papel membretado	74
4.3 Planilla de control de existencias de insumos	75
4.4 Planilla de control de existencias de productos	76
4.5 Orden de entrega	77
4.6 Orden de reposición	78
4.7 Orden de requisición	79
4.8 Solicitud de cotización	80
4.9 Comparación de cotizaciones	81
5. Ejemplo de instrumentos para el departamento de ventas	82
5.1 Planilla para el cálculo del precio de venta	82
5.2 Factura	83
5.3 Registro para pedidos telefónicos	84
5.4 Planilla para registro mensual de pedidos de clientes	85
5.5 Cotización	86
5.6 Comprobante de crédito fiscal	87
5.7 Listado de clientes	88
5.8 Listado de productos	89
5.9 Descripción de procedimientos: ventas al crédito	90
5.10 Diagrama de flujo: ventas al crédito	91
6. Ejemplo de formatos para sección externa: clientes	92
6.1 Pedido de productos	92
6.2 Pedido de cotización	93
7. Ejemplo de formatos para sección externa: proveedores	94
7.1 Oferta de productos	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

PRESENTACIÓN

La realidad que vivimos en la actualidad se caracteriza por presentar cambios profundos y acelerados en los campos económico, político, cultural y social, que están incidiendo en la vida de las personas. Tales cambios han sido impulsados principalmente por los avances científicos-tecnológicos y se han visto acelerados por el fenómeno de la globalización. A diferencia de otros procesos de globalización que han existido a través de la historia, el actual se caracteriza por el predominio del conocimiento, que se traduce en el dominio de competencias para enfrentar las demandas que caracterizan esa realidad cambiante.

La integración a la globalización del conocimiento, que como país y sociedad se pretende, se ve obstaculizada por el bajo nivel educativo de las grandes mayorías, particularmente en las áreas rurales y en grupos tradicionalmente excluidos. En este sentido, para entrar competitivamente al mundo globalizado, se requiere de una población educada, lo cual convierte a la educación en un requisito de supervivencia y desarrollo humano. La necesidad de mayores y mejores niveles educativos es evidente para toda la población, en términos de cobertura y calidad, para insertar e integrar el país

en el concierto de las naciones globalizadas.

El Ministerio de Educación y la Unión Europea a través del Proyecto “Apoyo al Proceso de Reforma de la Educación Media en el Área Técnica” – APREMAT –, está impulsando cambios importantes en este nivel del sistema educativo, con el propósito de hacer frente a las exigencias de desarrollo humano y social, que implican las transformaciones de un mundo globalizado y los altos niveles de competitividad de los mercados mundiales. De allí, que uno de los objetivos del mejoramiento de la calidad de la educación media en las áreas técnicas, sea el de robustecer los vínculos entre el sistema educativo y el mundo laboral-productivo nacional e internacional.

Consecuentes con lo anterior, el Proyecto APREMAT, está desarrollando nuevos métodos de formación en el Bachillerato Técnico, a través de la introducción de innovaciones educativas y metodológicas que respondan a esos retos. Una de esas innovaciones es la creación de **Empresas Simuladas**, en las que se realizan itinerarios formativos integrales y prácticos que conducen a potenciar el **desarrollo de competencias claves y específicas**

a partir de un dispositivo didáctico de simulación que permite, en el marco de la educación formal, el **conocimiento contextualizado y vivencial de situaciones que ocurren en el mundo del trabajo**.

Con el propósito de dar a conocer la estrategia metodológica de la **“Empresa Simulada”**, se ha diseñado el presente **Manual**, el cual constituye una herramienta útil para la orientación e implantación de esta metodología innovadora en Institutos de Educación Media Técnica de El Salvador, convirtiéndose en un instrumento de consulta permanente y de apoyo para los docentes.

El Manual está estructurado en dos grandes partes:

En la primera, se presenta una descripción de la metodología de Empresa Simulada, así como los aspectos de mayor relevancia en torno al origen y marco histórico de dicha metodología; se plantean además los objetivos de la Empresa Simulada, sus características principales, la necesidad de vinculación con el entorno a través de

la identificación con una Empresa Madrina, las implicaciones y efectos en la organización escolar, los recursos necesarios para el funcionamiento eficiente y operatividad eficaz de la Empresa Simulada en un ambiente educativo replicador de las actividades realizadas en la empresa real, acción que permite el desarrollo simultáneo y completo de las competencias claves y específicas.

En la segunda parte, se presenta el desarrollo de los elementos más importantes que conllevan a la implantación de la metodología de simulación de empresas con finalidades educativas; para ello, se describen los procesos e instrumentos necesarios requeridos en dicho proceso.

Esperamos, mediante esta publicación, aportar al desarrollo de las innovaciones educativas, en aquellos centros de educación media técnica que han asumido el compromiso de mejorar la calidad de la educación de nuestro país.

MINED/APREMAT

APREMAT

A. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPRESA SIMULADA

1. Antecedentes

La simulación de empresas con finalidades educativas tiene antecedentes históricos que se remontan hasta el siglo XIX. Sin embargo, su difusión más amplia data de los años 1970 en adelante. Actualmente se cuentan más de 4000 empresas simuladas en 36 países asociadas a la red internacional EUROPEN. A éstas se suman las que operan en redes regionales y locales, así como empresas simuladas que funcionan en forma autónoma. Sin embargo, la mayoría de las empresas simuladas se encuentra en el centro y norte de Europa. En América Latina, en el contexto de reformas educativas que buscan la modernización de la educación técnica y la formación profesional, la Empresa Simulada goza de un interés creciente y está orientada al desarrollo de competencias claves (comunicación, trabajo en equipo, metodología de trabajo y de aprendizaje, atención al cliente, etc.). Las experiencias implementadas hasta el momento tienen su antecedente en Uruguay. Así mismo existe una red de empresas simuladas de formación profesional en el estado brasileño de Minas Gerais y la formación de una red de empresas simuladas en la educación media técnica

en la Argentina iniciada en 1999. Estas experiencias latinoamericanas así como el estudio de la implantación de la Empresa Simulada en la formación profesional y la educación técnica en Cataluña, Alemania y Austria nos sirven de referencias para diseñar la estrategia de implantación de la metodología en la Educación Media Técnica de la República de El Salvador.

En El Salvador la estrategia didáctica de simulación de empresas con finalidades educativas es poco conocida; sin embargo, por su identificación con los principios didácticos y pedagógicos en los cuales se fundamenta la reforma de la educación media técnica (aprendizaje por la acción, aprendizaje por experiencias previas, aprendizaje autónomo y significativo, entre muchos otros), en junio del año 2002, el Proyecto APREMAT se ve motivado a evaluar su pertinencia y aplicabilidad en dicho nivel educativo, seleccionando para ello a siete institutos nacionales focales con los cuales inicia la experiencia.

2. Objetivos

La Empresa Simulada es una estrategia metodológica de **“Aprendizaje por la Acción”**. Sus objetivos son:

- 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** del estudiantado a partir de la resolución de problemas y toma de decisiones ante imprevistos, 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.

3. Características

Para lograr estos objetivos se crea la Empresa Simulada, entendida ésta como un **entorno de enseñanza-aprendizaje específico** que idealmente se asemeja mucho más a un ambiente empresarial que a un aula, a pesar de conservarse la finalidad educativa sobre la empresarial.

Este entorno de enseñanza-aprendizaje se construye mediante:

- un espacio físico,
- una estructura organizativa,
- procedimientos, tareas y documentos,
- roles y relaciones,
- la vinculación con una empresa madrina.

A continuación se detallan cada uno de estos factores:

3.1. El espacio físico

Los espacios físicos que encontramos en una empresa real son:

- ✓ Oficinas, donde se desarrollan las tareas administrativas,
- ✓ Bodega, donde se almacenan los productos
- ✓ En el caso de empresas productivas, una planta de producción con talleres.

En la Empresa Simulada se reproducen estos mismos espacios de acuerdo al currículo y a los fines didácticos específicos de la institución educativa. Cuando éstos están dirigidos específicamente al proceso administrativo-contable de una empresa comercial, el espacio físico es constituido por una **oficina dividida en los departamentos típicos de una empresa:**

Compras, Ventas, Contabilidad, Recursos Humanos, etc. Si la Empresa Simulada es industrial, porque la institución también cuenta con talleres que constituirían la planta de producción de la Empresa Simulada, se agrega un departamento de Gestión de Producción a la oficina y se considera a los talleres como parte de la Empresa Simulada.



Fig. 1 Distribución del espacio físico de la Empresa Simulada.

3.2. La estructura organizativa

La estructura de la Empresa Simulada es definida en un **Manual de Organización** que describe los objetivos de la empresa, sus funciones y relaciones. Esta estructura se refleja en un organigrama. Para poder funcionar integralmente una empresa necesita como mínimo:

- **Una Gerencia**
- **Una Asistencia Administrativa**
- **Un Departamento de Compras**
- **Un Departamento de Ventas**
- **Un Departamento de Contabilidad**

- **Un Departamento de Recursos Humanos.**

De acuerdo a las competencias funcionales contempladas en el Plan de Estudio, se pueden agregar otros departamentos o secciones como **Gestión de Producción**, en una empresa productiva, **Recepción**, etc.

La estructura de la empresa y con ella su organigrama depende de la **cantidad de funciones requeridas** de acuerdo al tipo de **tareas que conlleva el desarrollo del plan de estudios**.

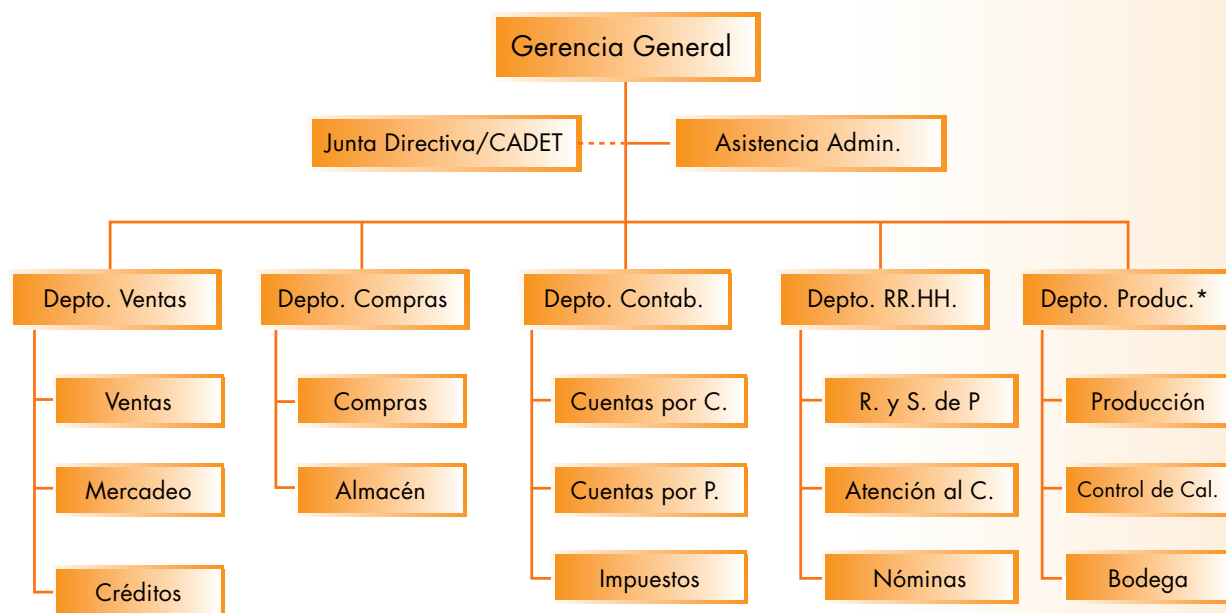


Fig. 2 Organigrama tipo de la Empresa Simulada en El Salvador.

* Para Empresas Simuladas que combinan el área industrial con el área comercial

A continuación detallamos algunas **funciones y tareas típicas** de cada departamento o sección:

Gerencia

La Gerencia es responsable de la marcha de la empresa en su conjunto y la definición de la política de la empresa. Sintetiza su visión y misión. Su tarea es organizar y controlar las actividades. Por esta razón, éste es el lugar apropiado de intervención del o de la docente, garantizando así que tenga un rol asignado en el esquema de la Empresa Simulada.

Asistencia Administrativa

A través de este puesto se pueden desarrollar tareas relacionadas con la organización de agendas, reuniones y viajes.

Departamento de Ventas

Este departamento es el encargado de:

- ✓ 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.
- ✓ 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

Departamento de Compras

Este departamento tiene como tareas:

- ✓ 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.
- ✓ Calcular los costos de almacenamiento.
- ✓ Realizar reposición de artículos e informar a Ventas sobre los productos existentes que tienen poca demanda.

Departamento de Contabilidad

El Departamento Contable se responsabiliza de:

- ✓ Preparar y efectivizar mediante la emisión de cheques, los pagos de las compras realizadas por el Departamento de Compras.
- ✓ Elaborar la planilla y efectuar la liquidación de sueldos y retenciones laborales (Renta, AFP, ISSS, IPFA, INPEP)

- ✓ Elaborar declaraciones de IVA, renta y pago a cuenta.
- ✓ Organizar los documentos fuente (facturas, cheques, quedan, comprobantes de crédito fiscal, notas de débito, notas de crédito, comprobantes de diario, etc.)
- ✓ Llevar al día los registros contables (libro diario, libro mayor, etc.)
- ✓ Controlar y planificar egresos e ingresos.
- ✓ 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.
- ✓ Manejo de Caja General y Caja Chica.
- ✓ Realizar cobranzas.
- ✓ Registrar los cobros por ventas (cartera de créditos) y otros ingresos.
- ✓ Realizar pagos a proveedores y otros gastos.

- ✓ Salvaguardar los recursos financieros de la empresa.
- ✓ Controlar las remesas enviadas a los bancos.
- ✓ Hacer los informes financieros requeridos por la gerencia.

Departamento de Recursos Humanos

Este departamento se encarga de:

- ✓ 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.



Fig. 3 Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Simulada "INCOPAPEL".
Instituto Nacional de Comercio, San Salvador.

Departamento de Gestión de Producción

El departamento de Gestión de Producción existe solamente en Empresas Simuladas de tipo productivo. Generalmente se opta por esta variante cuando estudiantes con planes de estudios técnicos industriales se involucran en la simulación para que adquieran competencias de gestión de los procesos productivos y/o se busca la introducción de la orientación al cliente en el diseño y la producción que se realiza en el área técnica. Hay que tomar en cuenta que **la simulación del proceso productivo implica una mayor complejidad de los procesos en todos los departamentos**: Bodega del Departamento de Compras, debe manejar dos inventarios, uno de insumos y otro de productos terminados, Recursos Humanos una planta de personal ampliada con el personal de producción, etc. Por eso es importante hacer un análisis exhaustivo de costo-beneficio para valorar si se incluye este departamento a la Empresa Simulada.

Cuando los contactos externos (con otras empresas simuladas) aún son incipientes, la creación de **Secciones Externas** de “**Proveedores**”, “**Clientes**” y eventualmente un “**Banco**” pueden constituir puestos de trabajo adicionales. En tal sentido, no son puestos de la misma empresa por lo que no son representados o no figuran en el organigrama.

Secciones Externas

Las funciones de las secciones externas de “**Proveedores**” y “**Clientes**” son

prácticamente idénticas que las de **Ventas** y **Compras**, respectivamente. Las tareas de **Proveedores** son las mismas que las de **Ventas**, las de **Clientes** las mismas que las de **Compras**, con la diferencia que cada una de estas secciones representa a un conjunto de empresas y utilizará, por lo tanto, varias identidades (papel membretado) para realizar pedidos, cotizaciones y reclamos. Desde estas secciones la o el docente genera incidencias en la Empresa Simulada. Las tareas en estas secciones pueden ser ejecutadas por estudiantes que recién ingresan a la Empresa Simulada o que necesitan mayor orientación por parte del docente.

La función de **Banco** solamente conviene crearla cuando el movimiento interno de la empresa simulada con el Banco (conciliación bancaria) es un proceso que los/as estudiantes deberán conocer por la exigencia curricular de la especialidad, caso contrario, el coordinador o el docente responsable elaborará semanalmente, a partir de los cheques a pagar y a acreditar, el **estado de cuentas** de la empresa que ésta recibirá por carta del “Banco”.

3.3. Procedimientos, tareas y circuito de documentos

A través de la rotación de alumnos, a lo largo del ciclo lectivo por los distintos puestos y departamentos, así como de la ejecución de las respectivas tareas características, el alumnado tiene la oportunidad de conocer el **funcionamiento administrativo** de una empresa y desarrollar distintas **competencias**:

específicas (conocimientos, destrezas y habilidades técnicas propias del objeto de estudio), **metodológicas** (de programación, control, solución de problemas, etc.), **humano social** (cooperación, comprensión, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.), **transversales** (género, valores y medio ambiente) y empresariales (planificación estratégica, proactividad, creatividad, etc.).

Cada departamento cuenta con un **manual de puestos** donde se definen las responsabilidades y dependencias jerárquicas de cada puesto y la relación con los demás departamentos de la empresa, así como con otras organizaciones, (Ver Fase IX, Ejemplo de descripción de puesto) **manual de funciones** que describe las tareas que se realizan en cada departamento, sección o puesto de trabajo. En la Empresa Simulada el manual de funciones está incorporado al dossier del alumno. (Ver Fase IX, Ejemplo de descripción de funciones o actividades) A su vez, un **manual de procedimientos** y sus respectivos diagramas de flujo, que describen todos los procedimientos, los documentos utilizados y su circuito. Estos instrumentos permiten el ejercicio autodirigido de todas las tareas de rutina. (Ver ejemplo Fase IX, Ejemplos de descripción de procedimiento y diagrama de flujo)

De acuerdo a los procedimientos y tareas que se efectúan en la Empresa Simulada, se elaboran los correspondientes

documentos comerciales típicos: contrato de sociedad, catálogo, cotización, pedido de cotización, factura, comprobante de crédito fiscal, orden de entrega, orden de requisición de insumos, memos internos varios, planilla de sueldos, planilla de liquidación del IVA, planilla de liquidación del impuesto a la renta, conciliación bancaria, balance, inventario físico, etc.

Los documentos que salen de la empresa son identificados con su nombre, logotipo y demás datos de relevancia.

3.4. Jerarquía de puestos

Mediante la jerarquización de los puestos, se posibilita una **progresión** en los aprendizajes de acuerdo al currículum y la incorporación de estudiantes a los diferentes niveles de la Empresa Simulada: Luego de haber obtenido una visión general de la empresa a través de una **pasantía**, el estudiantado comienza a familiarizarse con el circuito de documentación y las distintas tareas desde **puestos de auxiliares** para luego asumir la **responsabilidad íntegra de las tareas operativas** de un departamento y ascender eventualmente a una **jefatura** e incluso a un puesto gerencial hacia el final de su formación.

3.5. Roles y relaciones características en la Empresa Simulada

El estudiantado y los docentes se incorporan como **trabajadores y trabajadoras** en los diferentes puestos definidos para cumplir responsablemente un conjunto de tareas,

observando las normas de la empresa: horarios, plazos y objetivos. Por esta tarea perciben un **“sueldo”** acorde a su estatus laboral. De acuerdo a la jerarquía del puesto que ocupan, asumen responsabilidades y deben tomar decisiones.

Luego de una pequeña presentación en el departamento respectivo por parte del jefe o de la jefa a cargo, los/as empleados ***ejercen las tareas en forma autónoma***, apoyándose en el manual de procedimientos y el manual de funciones, en primer lugar y en segundo lugar en los compañeros de su equipo de trabajo y el jefe o la jefa del departamento, además de las incidencias previamente establecidas por el docente.

Los/as ***Jefes de Departamento***, también estudiantes, son quienes organizan el trabajo en cada departamento, estableciendo en forma participativa las prioridades, apoyando a los/as recién incorporados/as y manejando eventuales incidencias y conflictos programados o no. Solamente ante imprevistos e incidencias de gravedad así como conflictos imposibles de resolver por ellos mismos, recurren al o a la Gerente.

El puesto de ***Gerente*** puede ser ocupado perfectamente por uno o varios/as estudiantes con cierto liderazgo, una vez que hayan desarrollado alguna experiencia en la Empresa Simulada. Por otra parte éste es el rol más adecuado para el o la docente quien debe tener ***un rol asignado en la Empresa Simulada*** para que se

pueda dar una dramatización verosímil de las relaciones laborales. Si “está ahí” sin un rol en la simulación, los/as estudiantes siguen viendo a su “profesor/a” y no podrán actuar con naturalidad en el rol de empleados/as.



Fig. 4 Gerencia de la Empresa Simulada
“Distribuidora Izalco, S.A. de C.V.”
Instituto Nacional de Izalco

Además de las relaciones laborales e interpersonales que se ensayan al interior de la Empresa Simulada, ésta brinda excelentes oportunidades a los/as estudiantes para aprender a manejar las ***relaciones con clientes y proveedores***.

Una sala de ventas que se puede abrir solo ocasionalmente, con motivo de eventos escolares: ***días de puertas abiertas, visitas*** de otras empresas simuladas y ***Ferias de Empresas Simuladas*** brindan oportunidades de practicar la ***presentación de la empresa, sus actividades y productos*** y las ***relaciones comerciales “cara a cara”***.

Desde los departamentos correspondientes, se establece y mantiene **comunicación externa**, con proveedores de insumos y servicios, clientes e instituciones estatales y bancarias. Esta comunicación se realiza tanto en forma escrita como oral y con la **utilización de tecnologías de información y comunicación** que varían según el nivel tecnológico de la empresa: máquina de escribir, manual o eléctrica, computadora, teléfono, fax, correo electrónico e Internet.

La disponibilidad de una conexión a Internet para mandar correo electrónico así como una línea telefónica con red interna y, eventualmente equipo de fax, permite establecer y practicar **comunicaciones escritas y telefónicas** con clientes y proveedores simulados, **idealmente con otras Empresas Simuladas** y en su defecto, con las Secciones Externas. Gracias al correo electrónico se volvió rápido y económico establecer **comunicaciones con empresas simuladas en todo el mundo**, facilitando también las posibilidades para practicar el **comercio internacional** y comunicaciones en **lenguas extranjeras**.

En las **Ferias de Empresas Simuladas**, los/as estudiantes diseñan y preparan el stand de su empresa con el material promocional correspondiente, establecen contactos personales con clientes y proveedores y realizan negociaciones. Es conveniente realizar por lo menos una vez al año una Feria a nivel nacional. Los encuentros entre estudiantes y docentes de

distintos institutos permiten estrechar relaciones, intercambiar experiencias y coordinar acciones.

También existen ferias de Empresa Simuladas a nivel internacional, que propician espacios a las redes nacionales de Empresas Simuladas para fortalecer vínculos a nivel internacional. El calendario actualizado de Ferias Internacionales de Empresas Simuladas puede consultarse en www.europen.de, la página Web de la asociación internacional **EUROPEN** que coordina acciones entre centrales de simulación nacionales de 36 países, con un total de más de 4000 empresas simuladas asociadas.

4. Vinculación con una Empresa Madrina

Para que las actividades que 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.

Es conveniente tanto para la Empresa Simulada como para la Empresa Madrina que haya coincidencias importantes entre ambas en cuanto a giro y tipo de productos, de manera que el vínculo sea más fructífero.

La Empresa Simulada puede obtener 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 la realización de prácticas por parte de estudiantes y de ser un empleador potencial, incorporando 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.
- **Pasantías 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.

La empresa madrina puede obtener de la empresa simulada:

- **Publicidad** por el patrocinio a la Empresa Simulada.
- **Descuentos impositivos** por donaciones de materiales y servicios al proyecto educativo.

- Disponibilidad de **egresados/as del sistema educativo y familiarizados/as con los productos y procesos de la empresa**, lo cual significa una disminución importante en los costos de reclutamiento y en el tiempo de inducción.
- **Propuestas de mejora** de procesos por parte de los/as estudiantes y docentes.

Como se ve, se trata de una **cooperación** de la cual **ambas** partes obtienen ventajas. Es tarea de los/as responsables de la Empresa Simulada, en conjunto con la dirección de la institución, establecer estos vínculos. Cuando no hay una empresa que esté dispuesta a cooperar en todos los aspectos, también puede recurrirse a **varias** en forma simultánea y según cada propósito. Reiteramos la importancia de 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 empresa madrina que se pueda encontrar, es uno de los aspectos a tomar en cuenta a la hora de definir el giro y tipo de la Empresa Simulada.

En **síntesis**, con la ayuda de referencias de la realidad empresarial local a través de empresas mdrinas, la Empresa Simulada logra reproducir con una verosimilitud asombrosa la realidad empresarial y la dinámica de sus relaciones internas y externas.

Lo que diferencia a una Empresa Simulada de las empresas reales, es lo siguiente:

- **No hay dinero real**

Todas las transacciones financieras entre las empresas como pago de: salarios, servicios básicos, obligaciones fiscales, etc. se realizan mediante "cheques" o, cuando el uso de dinero efectivo resulta de importancia para

el aprendizaje, se utilizan "billetes no reales". El capital es ficticio, es decir solamente existe en los libros.

- **No hay mercadería real**

En la Empresa Simulada, los productos son representados por tarjetas de cartulina con el nombre del producto, cantidad, etc.

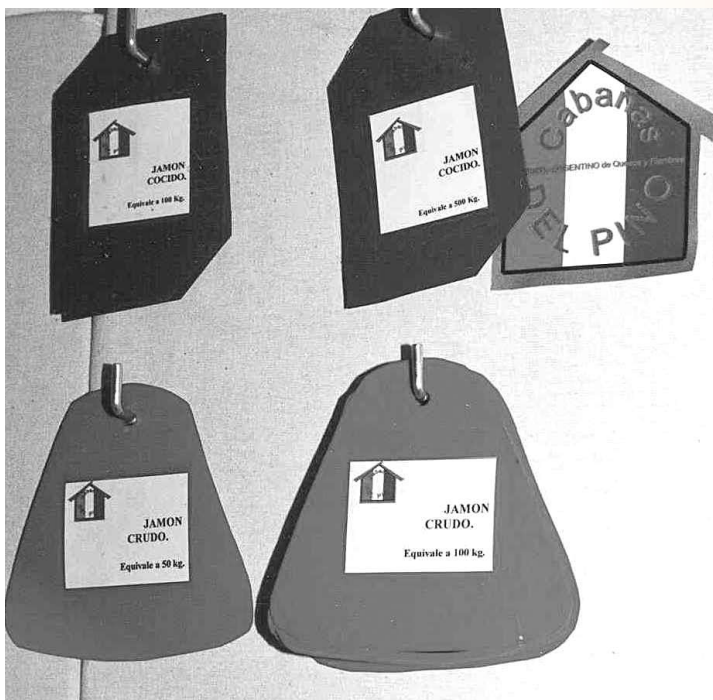


Fig. 5 Bodega de la Empresa Simulada.

Lo anterior permite determinar un capital inicial de cierta envergadura, así como la realización de transacciones más importantes y de mayor complejidad y un funcionamiento a mediano y largo plazo de la Empresa Simulada **sin arriesgar un patrimonio real**.

Por otra parte, si el objetivo es convertir la Empresa Simulada en real, todo el **equipamiento y la documentación preparada para la Empresa Simulada pueden aprovecharse para la creación de una empresa real**.

5. Relación pedagógica en la Empresa Simulada

Los roles y relaciones pedagógicas que se viven en la Empresa Simulada son diferentes a los del aula; los alumnos se convierten en empleados y los docentes en gerentes o asesores. En este sentido los roles que desempeñan estudiantes y docentes son los siguientes:

Rol del estudiantado.

La dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Empresa Simulada se deriva de los **procesos de trabajo** que allí se realizan.

El o la estudiante se incorpora a un **equipo de trabajo** en un determinado departamento donde se le asigna una **función y un nivel de responsabilidad** por lo que debe cumplir con un conjunto de tareas a medida que éstas se presenten. Como es común que se planteen varias tareas en forma simultánea, deberán establecerse **prioridades** y/o dividir tareas en el equipo de trabajo del departamento.

El cumplimiento de las tareas de trabajo y aprendizaje siempre exigen el desarrollo de la **acción completa**:

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?
- ¿Cuáles materiales necesito?

c) Decidir:

- Prioridades
- 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? Etc.

Las **tareas de trabajo y aprendizaje** que se plantean en los distintos departamentos de la Empresa Simulada **son realizados en forma autónoma por el estudiantado, sea individualmente o en equipo**. Los documentos elaborados en un departamento constituyen normalmente

insumos para otros. Si un error no se ha detectado en el departamento donde se elaboró el documento, se detectará tarde o temprano en otro departamento y el documento será devuelto para su corrección. Así, los/as estudiantes experimentan de un modo vivencial la importancia de un trabajo prolijo y de calidad, construyendo así las bases de la **profesionalidad**.

Incluso la **evaluación de desempeño** del o de la estudiante en la Empresa Simulada se realiza principalmente a través de la **autoevaluación** y **hetero-evaluación** (por el equipo de trabajo y/o el Departamento de Recursos Humanos).

De lo anteriormente dicho se desprende que el o la docente por regla general **no interviene en los procesos operativos**.

El rol docente.

La tarea principal de los/as docentes consiste en la planificación de las actividades y las incidencias¹, la preparación de los materiales e instrumentos que los/as estudiantes requieren para realizar las tareas y buscar información, así como el **seguimiento de los procesos**. Durante el funcionamiento

está a disposición de los/as jefes de departamento para el caso de incidentes u obstáculos que los equipos no logran resolver por sí mismos.

Por lo tanto sus funciones son:

- **Diseñar** en coordinación con el equipo docente de las áreas técnicas involucradas, con la dirección y el sector productivo local, una Empresa Simulada acorde a los requerimientos de los planes de estudio y a su vez fiel reflejo de la realidad empresarial del medio que permita a los/as estudiantes vivenciar situaciones de trabajo y aprendizaje significativos tanto para el desarrollo de competencias funcionales como sociales, humanas y empresariales.
- **Planificar** las incidencias, en coordinación con los/as demás docentes participantes y los equipos docentes de las empresas simuladas de otras instituciones educativas, para que todos los departamentos y todo el estudiantado tenga tareas acordes a su nivel de conocimientos y que éstos sean significativos para su progresión en el aprendizaje.

¹ Incidencias: Estímulos que el docente planifica o que surgen en el proceso, para obtener un comportamiento determinado en la empresa. **Las incidencias pueden ser de rutina y críticas**; las primeras se planifican para iniciar las actividades en los diferentes puestos de trabajo y aprendizaje de acuerdo a la planificación curricular, y las segundas, para dinamizar en determinado momento la rutina de la empresa.



Fig. 6 Docentes de la Empresa Simulada planifican incidencias.

- **Facilitar insumos e instrumentos** a los/as estudiantes para poder realizar las tareas planteadas y evaluar los resultados (productos y procesos).
- **Sistematizar el proceso de las tareas realizadas en la Empresa Simulada**, propiciando el intercambio de las experiencias de trabajo y aprendizaje entre el estudiantado recogiendo sus inquietudes luego de las fases de trabajo en la Empresa Simulada.
- **Realizar el seguimiento** de las tareas y el ajuste de las incidencias a partir de la documentación producida por el estudiantado, así como a la autoevaluación de sus aprendizajes que ellos mismos efectúan regularmente.

Con la metodología de simulación de empresas con finalidades educativas el **estudiantado** asume con gran facilidad y

naturalidad su nuevo rol. El hecho de ser **protagonistas** y tener una responsabilidad intransferible incrementa sustancialmente los niveles de **motivación**, haciéndose innecesarias actividades específicas para tal fin.

Para el personal **docente**, el cambio de rol suele ser más difícil porque con el despliegue simultáneo de actividades distintas de cada estudiante en forma autónoma o en grupos reducidos, le hace sentir que **pierde protagonismo y control** sobre el conjunto. Por eso se hace aún más importante una **buena planificación de las actividades**, previendo el curso de los distintos procedimientos y eventuales incidentes. Sin embargo, siempre habrá problemas o descubrimientos del estudiantado que el/la docente no había previsto. Por lo tanto, el o la docente deberá **responder flexiblemente** cómo decidir, por ejemplo, si es conveniente que el

estudiantado siga profundizando en este tema o si es adecuado interrumpirlo y dejarlo abierto para otro momento. En estas ocasiones, el personal docente tiene que evaluar hasta qué punto es conveniente respetar la realidad de un proceso planteado y dónde es mejor simplificarlo para los fines pedagógicos, es decir, tendrá que tener un **buen manejo de la reducción didáctica**.

6. Implicaciones para la organización escolar

Dependiendo del **plan de estudios**, la **cantidad de estudiantes**, los **horarios disponibles** para la simulación y el **espacio físico de la Empresa Simulada** así variará el **esquema de rotación** de los estudiantes. El funcionamiento de la empresa podrá ser como mínimo 4 horas a la semana, de acuerdo a los horarios del estudiantado. Debe haber un/a docente a cargo de la Empresa y un máximo de 25 estudiantes. Si hace falta dividir una sección en dos grupos, los que no están laborando en la Empresa Simulada deberán trabajar en otros proyectos. No obstante el o la docente tiene libertad para ampliar o reducir tanto el número de horas laborables en la empresa como el número de estudiantes.

El estudiantado no podrá trabajar en un mismo departamento al mismo tiempo, con lo cual realizará las tareas correspondientes en distintos momentos y con distintos conocimientos previos. Así, el alumnado que pase primero por una sección, quizás

todavía carezca de todo conocimiento teórico del tema y tendrá que realizar las tareas solamente con la ayuda de los instrumentos que se ponen a su disposición (manuales de funciones, procedimientos, diagramas de flujo, etc.) mientras sus sucesores ya podrán aprovechar los resultados del análisis que se ha hecho en el aula, quizás con las preguntas de los primeros como incidencias, y contarán con un mayor nivel de información.

Si los tiempos de permanencia en cada departamento son más o menos idénticos de acuerdo a la planificación curricular y contamos con un grupo promedio de 25 estudiantes, puede pensarse en una **rotación por subgrupos** de 4 ó 5 estudiantes de un departamento a otro. Si se tienen grupos más pequeños se puede organizar un **esquema de rotación individual**. Esto implica un esfuerzo mayor de planificación y un seguimiento individualizado de cada estudiante.

El trabajo del estudiantado en la Empresa Simulada requiere de una **permanencia determinada, por lo menos dos o cuatro horas seguidas**. Si los horarios de clase son estructurados de otra forma, es necesario hacer ajustes en la distribución de horas clase para posibilitar el funcionamiento de la Empresa Simulada.

Si hay **varias secciones** que tienen que usar el mismo espacio físico, es conveniente abrir **otra empresa** (con otro giro comercial) que comparta el mismo espacio físico y equipamiento pero que cuente con

su propia documentación. En este caso es conveniente contar con archiveros separados para cada empresa a fin de guardar la documentación cada una.

La diferenciación es importante para que, en el caso de que se mezcle documentación, sea fácilmente deducible a cuál empresa pertenece. Si se trabaja en la misma empresa eso no será posible, además las dos empresas competirán entre sí. Por lo tanto, si es necesario trabajar con más de una empresa hay que buscar que sean **complementarias** entre sí. De esta manera se sirven mutuamente de clientes y proveedores, lo cual permite, a su vez, garantizar al interior de un Instituto una cierta cantidad de interacciones comerciales y disminuir así la dependencia de otros institutos y/o la generación de procesos a través de Secciones Externas.

La segunda Empresa Simulada podrá funcionar en el **mismo espacio físico** pero cada empresa debe ser **fácilmente “(des)montable”**, es decir que todos los carteles de identificación y la documentación debe cambiarse cuando hay un cambio entre grupos.

Como se busca un cambio de roles de estudiantes a trabajadores en las horas de simulación, es recomendable que éstos, no vestan el uniforme escolar durante este horario.

En relación a los aspectos mencionados anteriormente, el **involucramiento del alumnado, docentes, director y padres de familia** puede ser clave para que la Empresa Simulada se constituya realmente en un ámbito de aprendizaje distinto del aula tradicional.

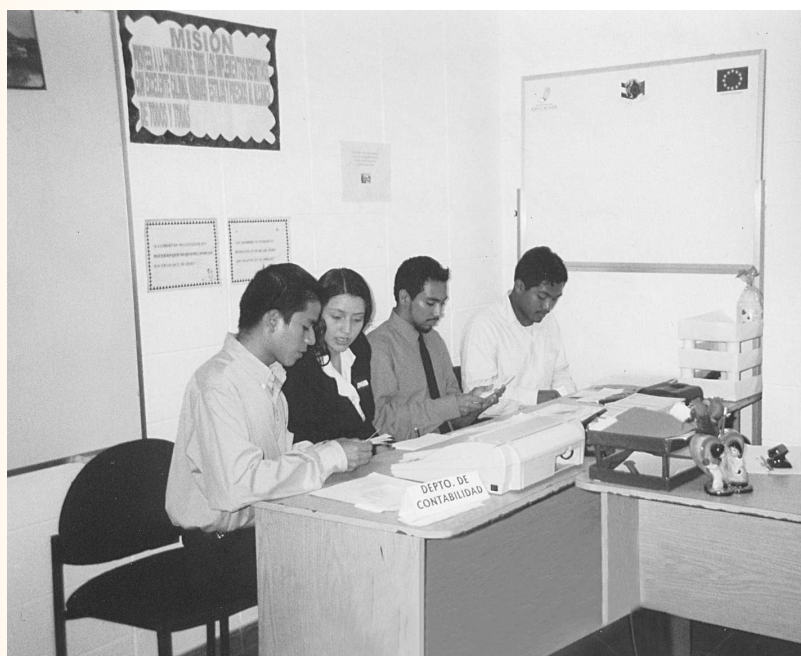


Fig. 7 Empleados de la Empresa Simulada INASPORTS, S.A. de C.V.
Instituto Nacional de Apopa.

7. Recursos requeridos

Como en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, los recursos requeridos son básicamente los siguientes:

- **Docentes**
- **Empleados (alumnos)**
- **Infraestructura y equipamiento**
- **Insumos**

7.1. Docentes

Una Empresa Simulada con un promedio de 25 alumnos puede funcionar con la presencia de un/a docente que coordine las actividades de la misma.

Sin embargo, en una institución educativa, normalmente son varios grupos de estudiantes que trabajan en el mismo espacio de la Empresa Simulada, en distintos días y/o distintos turnos. Aunque el trabajo en la Empresa Simulada siempre supone un equipo docente en el cual todos conocen el conjunto de las funciones y sus tareas principales, debe haber un/a **coordinador/a** y un/a suplente que tienen la visión y el control completo de la marcha de la empresa en todo momento. Estos **orientan y controlan la planificación de las actividades** en la empresa en coordinación con el equipo docente involucrado y además, son los **representantes de la Empresa Simulada** ante la dirección de la institución, los padres y las madres de familia, las empresas madrinas y la comunidad en general.

Dado el **rol no intervencionista** del docente en las tareas operativas de la Empresa Simulada, dispone generalmente de tiempo para tareas administrativas de coordinación durante la presencia del estudiantado en la empresa, pero las tareas son muchas y debe contar con un tiempo fuera de clase para las mismas.

Las **horas de simulación son horas curriculares** por lo tanto la implantación de la Empresa Simulada no implica horas clases adicionales. Salvo las de la coordinador/a para realizar las actividades antes mencionadas.

Como hemos visto, la Empresa Simulada acarrea un cambio profundo en el rol docente en relación al tradicional, pudiéndose hablar de un **nuevo perfil docente** caracterizado por:

- La idoneidad técnica que abarque la **totalidad del ámbito administrativo-comercial**.
- Experiencia profesional propia del ámbito empresarial o en su defecto, la actualización permanente a través de intercambio con profesionales, pasantías y eventualmente prácticas en empresas.
- **Competencia metodológica** y una concepción del propio rol como parte de una relación interactiva con el alumnado, enfatizando la función de asesoramiento y facilitación del aprendizaje que presta ayuda cuando

la situación lo requiere e introduce incidencias para promover determinados procesos de aprendizaje.

- Disposición y capacidad para **integrarse activamente a un equipo docente**, lo que implica compartir los conocimientos y experiencias propias, estar abierto/a a aprender de los demás, aceptar críticas y aportes y comprometerse con las tareas de planificación y actualización de materiales, incidencias, etc.

Dado que no suele haber muchos docentes que reúnan todos los requisitos del perfil planteado, es importante capacitarlos en la metodología, realizar ***pasantías y prácticas en Empresas Simuladas ya existentes*** y el ***intercambio con docentes ya experimentados/as***. Cuando no existe esta posibilidad, se recomienda realizar una experiencia de simulación ad hoc para garantizar la vivencia del proceso y su análisis para motivar al profesorado a capacitarse en los aspectos necesarios.



Fig. 8 Experiencia de simulación en la empresa simulada ad hoc “El Guanaquito”, Taller de Capacitación de APREMAT, San Salvador, El Salvador.

A su vez, es importante que los equipos docentes cuenten con una **asistencia técnica sostenida** en la planificación y experimentación con la metodología.

Las **actividades de capacitación y asistencia técnica** implican costos que aumentan o disminuyen con la distancia de la realidad del perfil docente diseñado. Igualmente es de destacar que la organización y planificación de las tareas en la Empresa Simulada implica una **innovación en la práctica docente** que siempre requiere de un proceso prolongado de capacitación consistente, luego de una inducción, principalmente por una **práctica de investigación-acción acompañada por expertos/as**.

7.2 Empleados (alumnos)

El desafío de mejoramiento de la calidad de la educación media técnica en El Salvador busca superar la visión tradicional de transmisión de conocimientos, adoptando **enfoques que propicien el desarrollo de competencias claves y específicas** fundamentadas en la capacidad creativa, la habilidad para pensar y relacionarse, la capacidad de trabajar en equipo, la competencia para resolver problemas y conflictos, la capacidad para tomar decisiones y para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, así como la capacidad para continuar formándose permanentemente.

El **perfil** de los/as bachilleres que egresarán de la Educación Media Técnica

se sintetiza en las siguientes capacidades y características personales:

Formación personal:

- Comunicativo
- Solidario
- Con iniciativa empresarial
- Honrado
- Creativo
- Responsable
- Respetuoso

Formación técnica:

- Con dominio de conocimientos científicos y tecnológicos de la especialidad
- Destrezas y habilidades para solventar situaciones problemáticas del ámbito laboral a desempeñarse.
- Racionalización en el uso de los recursos materiales en los procesos productivos.
- Aplicación de normas de seguridad e higiene industrial.
- Eficiente y eficaz en el desempeño laboral.

La Empresa Simulada se evidencia como respuesta para enfrentar el desafío de **vincular la formación teórica y práctica** indispensable para lograr el perfil propuesto, ya que no solo permite el desarrollo de **competencias específicas** en términos de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas, sino además permite el desarrollo de **competencias humano-sociales** (comunicación, cooperación, responsabilidad, autodisciplina,

autocontrol, autonomía, etc.), así como de competencias metodológicas (habilidades mentales-cognitivas).

En este sentido, la Empresa Simulada se proyecta como una **estrategia didáctica de gran potencial para la concreción del objetivo de la educación técnica-tecnológica**.

7.3. Infraestructura y equipamiento

Para el funcionamiento de la Empresa Simulada se requiere un espacio áulico amplio con buena **iluminación y ventilación**, en lo posible un poco apartado de los espacios centrales de la institución educativa para permitir el desarrollo ininterrumpido de las tareas y una cierta **distancia** con respecto al ritmo de la institución.

Este espacio se divide en los distintos **departamentos** de la empresa de acuerdo con los requerimientos curriculares y de funcionamiento integral de la misma.

Cada departamento o sección cuenta con **escritorios y sillas** (en lo posible un escritorio y silla giratoria por puesto de trabajo) según la cantidad de estudiantes-empleados/as que trabajan en él. Los departamentos se identifican con un **cartel** colocado desde el techo o en un lugar visible; cada uno cuenta con **accesorios de oficina**: engrapadora, sacabocados, tijera, extensión telefónica, contómetro y al menos una máquina de escribir y/o computadora. Sobre cada escritorio se

ubica una bandeja de entrada y salida de correspondencia.

Es conveniente contar con una o dos **impresoras de uso compartido**, conectadas en red y ubicadas en los departamentos que más las usan.

Se recomienda separar los departamentos visual y acústicamente con **divisiones** (estantes, archiveros, biombos) para evitar distracciones ya que se realizan distintas tareas en cada uno de ellos.

En la **Recepción** o en el puesto de Asistente de Gerencia se ubica la conexión de la **línea telefónica** y el **conmutador** para transferir las llamadas entrantes al departamento correspondiente, así como el equipo de fax y la fotocopidora (si hubiere).

Para la **Gerencia**, es recomendable prever un **espacio separado y aislado** para darle privacidad por las actividades que en ella se realizan.

Además se prevé una sala de reuniones con una mesa grande y sus respectivas sillas. Este mismo espacio puede ser utilizado como sala de autoestudio, dotándolo de un estante para una pequeña biblioteca con bibliografía de consulta como manuales técnicos, normas legales, etc.

En el caso de que la Empresa Simulada cuente con **“Secciones Externas”** de Proveedores, Clientes y/o Banco se requiere el espacio de trabajo para uno o dos

estudiantes en cada una de ellas. Es conveniente que las secciones externas están alejadas de los departamentos de la Empresa Simulada propiamente dicha, eventualmente en un aula al lado

conjuntamente con la Gerencia ya que tienen mayor intervención del docente. Estas secciones deben contar con aparatos telefónicos para realizar llamadas a la empresa, por ejemplo para hacer reclamos.

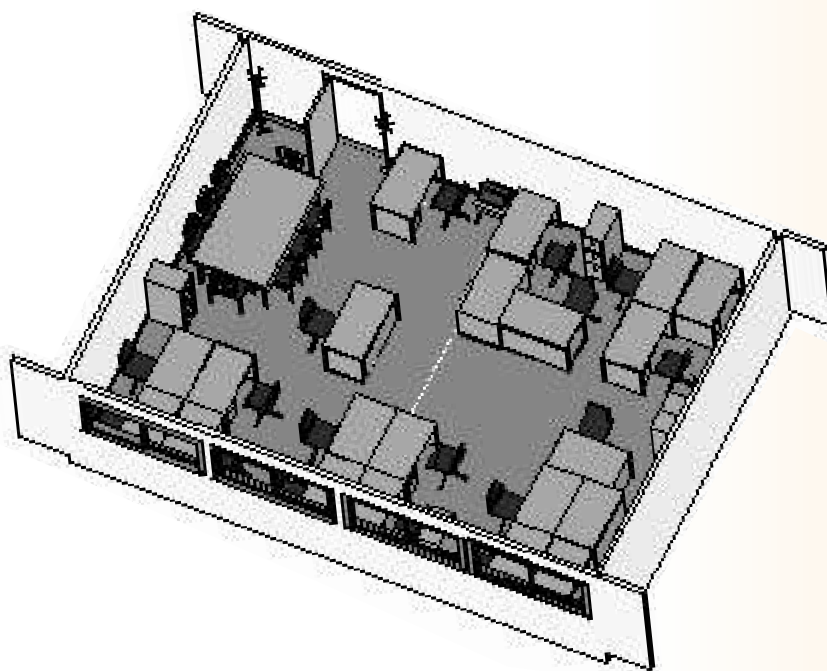


Fig. 9 Espacio físico y distribución típica del mobiliario de una Empresa Simulada

7.4. Insumos

Para el funcionamiento de la Empresa Simulada se requieren insumos cuya cantidad y costo varían según la **cantidad de estudiantes y empresas** que funcionan en el mismo espacio, así como del cuidado que dispensan docentes y estudiantes en el ahorro de los insumos.

Al inicio de las actividades se requieren más materiales que durante su funcionamiento, debido a que existen documentos y materiales que se elaboran sólo una vez pero se utilizan durante el

año, por ejemplo: **libros contables, carpetas, identificación de productos, catálogos de ventas, gafetes de identificación** etc.; otros, en cambio, por ser material gastable se necesita reponerlos cada vez que sea necesario, por ejemplo: insumos para equipos (cartuchos de impresión en blanco y negro y color, cintas para máquinas de escribir, rollo de papel para contómetros, etc.), **material de oficina en general** (Papel bond, papel membretado, sobres, blocks para notas, bolígrafos, lápices, clips, pegamento, papel de fax, etc.).

Las cintas de tela para máquinas de escribir permiten su reutilización con una recarga de tinta, siendo así más económicas que las cintas plásticas. Los cartuchos de las impresoras de inyección de tinta pueden utilizarse con **cartuchos rellenos** y tienen menor costo que los originales.

Para la liquidación de impuestos y retenciones, es necesario gestionar por parte de la Empresa Simulada, los formularios oficiales en cantidad para ahorrar el costo de fotocopias.

Todos los formatos básicos de planillas, órdenes internas, etc. deben fotocopiar y no imprimirse cada vez que se necesitan. Los **libros** se compran pero no se requiere su registro legal.

Los documentos forman parte de la imagen de la empresa, no solamente ante otras empresas simuladas sino también frente a la empresa madrina y a la comunidad. Son insumos que se consumen en cantidad, por lo que, para su reproducción se recomienda involucrar a la empresa madrina, ofreciéndole un espacio de publicidad en el catálogo si financia los costos de impresión.

Si se reproducen facturas en original o fotocopias, es prudente identificarlas con una leyenda "sin valor legal" o "válido para empresa simulada".

A estos insumos tangibles, se suman los costos de **comunicaciones telefónicas** y de **conexión a Internet** que se requieren

para la comunicación con otras empresa simuladas en el país y/o en el exterior.

Como se ve, la Empresa Simulada implica costos corrientes, pero éstos pueden limitarse por un lado mediante una **política de uso racional de los recursos**, tanto de insumos tangibles como de comunicaciones. Para tal fin es importante concientizar a docentes y estudiantes en este sentido al inicio de las actividades. Por otra parte existe la posibilidad de obtener financiamiento de estos gastos mediante **auspicios** de empresas mdrinas.

DECLARACIÓN Y PAGO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y/O SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN

USE CIFRAS ENTERAS SIN CENTAVOS

República de El Salvador
Ministerio de Hacienda
Dirección General de Impuestos Internos

SEÑOR CONTRIBUYENTE
LA DECLARACIÓN DEBE ELABORARSE EXCLUSIVAMENTE
EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$)

No. DE DECLARACIÓN
525206

F-11-V-5 NIT:

Ejercicio: Día Mes Año Día Mes Año

Primer Apellido/Razón Social Segundo Apellido Nombres

04 Calle/Avenida/Paseo/Polígono/Block 05 Número 06 P.O. Box

07 Otros datos que complementen el domicilio 08 Colonia o Barrio 09 e-mail

Departamento/Municipio (Actualización de domicilio) 10 Teléfono 11 Fax 12 USO EXCLUSIVO DOL.

ACTIVIDAD ECONOMICA

Primaria 13 2

Agropecuaria 14 3

Comercio 15 4

Industria 16 5

Marque con una X si incluye Gastos de Capital 16 7 Marque con una X si es Siglo Excluido Renta 17 5 Utilice este recuadro solo si Modifica su Declaración 18 No. Declaración que Modifica

Utilice este recuadro solo si es Contribuyente No Domiciliado 19 Día de Residencia en el País 1 Fecha de Fallecimiento 20 Día Mes Año

INGRESOS Y GASTOS GRAVADOS

Rentas Gravadas del Ejercicio

Sueldos, Salarios, Gratificaciones, Comisiones y Otros 105 8

Profesiones, Artes, Oficios y Otros 110 4

Por Actividades de Servicios 115 5

Por Actividades Comerciales 120 1

Por Actividades Industriales 125 2

Por Actividades Agropecuarias 130 9

Por Utilidades y Dividendos 135 6

Otros Ingresos Gravados 140 7

TOTAL DE RENTAS GRAVADAS 145 3

INGRESOS Y GASTOS DEDUCIBLES

Costos y Gastos (Deducibles) del Ejercicio

Deducciones Personales Naturales (Revenga casilla No. 725) 205 4

Gastos de Profesiones, Artes, Oficios y Otros 210 1

Gastos por Servicios 215 8

Costos de Ventas y Gastos de Actividades Industriales, Comerciales y Agropecuarias 220 9

Reserva Legal por Rentas Gravadas 225 6

TOTAL COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES 230 2

Costos y Gastos No Deducibles (Art. 32 Reglamento Ley del Impuesto sobre la Renta) 235 3

RENTA IMPONIBLE (RESTAR DE LA CABELLA 145 CABELLA 225 Y SUMAR CABELLA 235) 240 0

IMPUESTO COMPUTADO DE RENTA

Impuesto Retenido 310 7

Pago a Cuenta 315 8

Multa por Estamponeo/Retención 320 4

Intereses 325 6

No. Declaración Ej. Anterior 330 2 Si el resultado de Pago a Cuenta NO Acreditado (verificar) Anterior (Data persona jurídica) 335 2

Liquidación Anual del Impuesto (Si el resultado es negativo, anulo entre paréntesis) 340 9

Liquidación Anual del Impuesto (Si el resultado es negativo, anulo entre paréntesis) 345 0

Si la casilla 345 es positivo trasladar a la casilla 355 y si es negativo trasladar la casilla 355

Total a Devolver 350 6 **Total a Pagar:** 355 7

Sección de pago: para los datos contenidos en la presente Declaración son responsables los contribuyentes, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.

Nombre y Firma del Contribuyente o Representante Legal Firma y Sello del Receptor Autorizado

Fecha de recepción Día Mes Año

Fig. 10 Formulario para "Declaración del Impuesto de Renta"

B. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA SIMULADA EN LA EMT* SALVADOREÑA

Fase I: Inducción y formación de comités de implantación

El primer paso para la implantación de la metodología de simulación es la inducción en los principales aspectos metodológicos de la Empresa Simulada. Idealmente, esta inducción debe realizarse *in situ*, es decir en una Empresa Simulada ya existente y en plena actividad. Esta vivencia debe ser analizada y enriquecida con una capacitación sobre el concepto, componentes, instrumentos e implicaciones que requiere la implantación de una Empresa Simulada.

Es conveniente que se forme un **Comité de Implantación de la Empresa Simulada** en la institución, constituido por el o la directora/a, docentes del área técnica que trabajarán en la implantación, un estudiante de cada una de las secciones a involucrar y un/a representante del CDE y CADET.

Fase II: Análisis curricular

Los objetivos de la Empresa Simulada son eminentemente **didácticos**. Sin embargo, su similitud con una empresa real puede

llevar a tratar de realizar todas las funciones que una empresa requiere y perder de vista el currículum. Para adecuar los diseños de las Empresas Simuladas, se desarrolla una **metodología de análisis curricular participativa** con el objetivo de:

- **Identificar** las **competencias** a desarrollar a través de la simulación y, **definir** las **actividades** por puesto de trabajo y aprendizaje correspondientes a los distintos módulos del currículum renovado por especialidad y año académico, así como, el número de horas de cada módulo que deberán destinarse a tal fin.
- Definir los **Departamentos de la Empresa Simulada** donde deberá realizarse cada una de estas actividades y los **tiempos reales** que requerirán los/as estudiantes para desarrollar acabadamente las tareas planteadas y adquirir las competencias correspondientes.

Para realizar el análisis curricular, se tomó como referencia el instrumento curricular de la "Colección Trabajar y Aprender" de segundo año de la especialidad de Asistencia Administrativa, identificando los respectivos módulos y asignando a cada uno un tiempo estimado para la simulación de acuerdo a la complejidad del mismo.

* Educación Media del Área Técnica

Ejemplo:

1. Especialidad: Asistencia Administrativa. Año: Segundo

No.	MÓDULO	HORAS LECTIVAS	HORAS DE SIMULACIÓN	TOTAL
I	Mantenimiento y uso eficiente de los recursos tecnológicos	71	24	95
II	Organización de reuniones, elaboración de agendas y memorias	71	24	95
III	Elaboración de correspondencia y otros documentos	59	36	95
IV	Organización de viajes de trabajo, pasantías y otras actividades externas	71	24	95
V	Recepción y envío de correspondencia por correo electrónico e internet	63	32	95
VI	Control de existencia y adquisición de insumos	71	24	95
VII	Gestión y administración de un a pequeña empresa	67	28	95
VIII	Elaboración de conciliaciones bancarias	59	36	95
TOTAL		532	228	760

Para continuar con el análisis curricular, se selecciona cada uno de los módulos con su correspondiente objetivo. Así mismo, se definen las actividades a desarrollar para el logro del objetivo previsto con su respectivo tiempo de simulación.

Ejemplo:

2. Especialidad: Asistencia Administrativa. Año: Segundo

Módulo III: Elaboración de correspondencia y otros documentos	
Objetivo del módulo: Elaborar correspondencia y otros documentos utilizando correctamente el idioma castellano, promoviendo la equidad y la armonía con el medio ambiente, la eficiencia y eficacia.	
Actividades	Horas de simulación
Aplicar técnicas sobre redacción de correspondencia interna y externa	2
Elaborar cartas, telegramas, correos electrónicos.	14
Elaborar documentos internos (circulares, memorando, notas de archivos, otros)	10
Registrar las entradas y salidas de correspondencia	4
Elaborar expedientes de correspondencia	6
Total	36

A partir del módulo se identifican las competencias que podrán lograr los/as estudiantes mediante las actividades de trabajo y aprendizaje a desarrollar en cada departamento y/o puesto de trabajo en la Empresa Simulada.

Ejemplo:

3. Especialidad: Asistencia Administrativa. Año: Segundo

MÓDULO III: Elaboración de correspondencia y otros documentos		
Competencia	Actividades de trabajo y aprendizaje a desarrollar	Departamento y/o puesto de trabajo
Redactar, recibir y enviar correspondencia	• Redacción de pedidos • Solicitud de cotización	Compras
	• Contestación de pedido • Confección de orden de entrega • Facturación • Elaboración de estrategias de ventas	Ventas
	• Redactar memorandos • Convocatorias • Actas de reunión	Gerencia
	• Requisiciones • Actualización de existencias	Bodega
	• Actualizar libro de compras y ventas • Elaborar cheques y remesas • Conciliación bancaria	Contabilidad
	• Cobros • Cotizaciones	Ventas o Sección externa Proveedores
	• Actualización de planillas de personal • Liquidación de sueldos • Llevar contratos de trabajo	Recursos humanos

El análisis anterior, facilita al docente la operatividad en la Empresa Simulada y le da pautas sobre actividades a realizar y los recursos a utilizar en cada uno de los puestos de trabajo.

El currículum de Empresa Simulada contiene un conjunto de datos que nos permiten determinar para cada especialidad y año de formación lo siguiente:

- Los **departamentos por los cuales deberá pasar cada estudiante** de acuerdo a su plan de estudios. De allí surge el **organigrama** tipo de la Empresa Simulada.
- **El tipo y la complejidad de las tareas de trabajo y aprendizaje** que deberá realizar en cada departamento. De estos datos podemos concluir acerca del perfil de puestos que la Empresa Simulada deberá ofrecer.

- Las **horas de módulo asignadas por departamento** nos indican **tiempos de permanencia** del estudiantado en el mismo, base para elaborar el **esquema de rotación**.

A partir de estos datos se diseña una **empresa simulada** tipo acorde a los requerimientos curriculares y se elabora una **estrategia de implantación de la Empresa Simulada** por

institución. Cada instituto debe elaborar a partir de los elementos brindados una estructura de Empresa Simulada y un esquema de rotación de alumnos/as acorde a sus condiciones particulares.

Sintetizamos en el siguiente gráfico la metodología desarrollada para la planificación curricular de la Empresa Simulada:

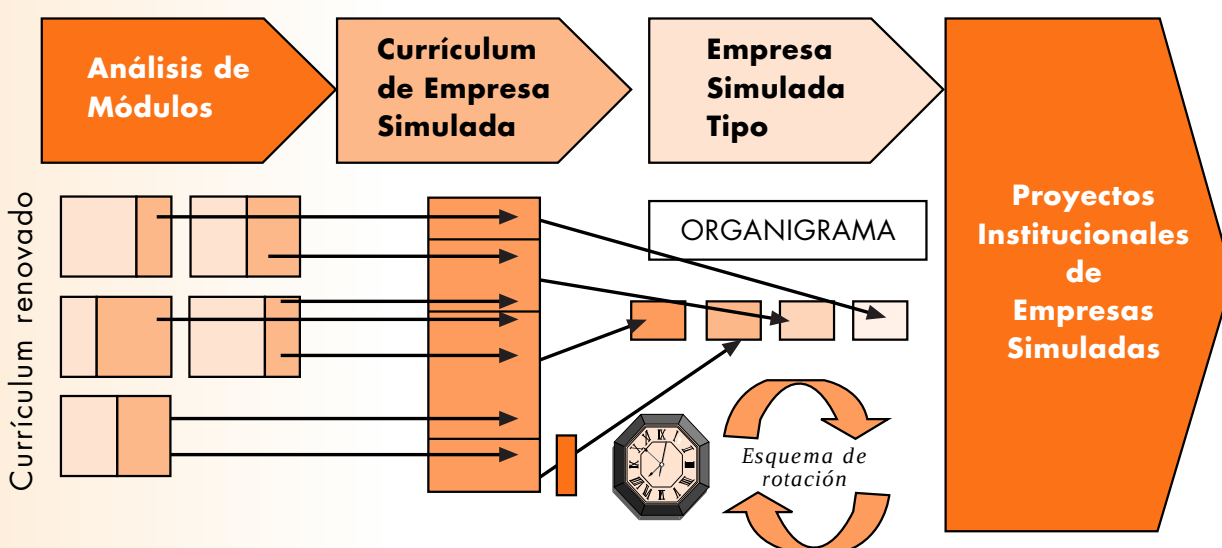


Fig. 11: Metodología de análisis para la planificación curricular de la Empresa Simulada

Fase III: Creación de la Empresa Simulada

A partir del análisis curricular, el Comité conformado en el instituto respectivo, deberá estructurar su proyecto de Empresa Simulada.

El proyecto implica un conjunto de aspectos como:

1. Definir la identidad de la empresa
 - Tipo y estructura de la empresa
 - Rubro y tipo de productos
 - Identificación de la empresa (nombre, logotipo, dirección electrónica, visión, misión)

- Constitución y legalización de la empresa
- Tipo de proveedores y clientes (mayoristas, minoristas)

1.1. Tipo y estructura de la empresa

En general es conveniente elegir el giro comercial para concentrar las tareas en la gestión y administración del proceso de compraventa. En los casos de **articulación con bachilleratos técnicos de áreas industriales** y/o cuando la empresa simulada se implanta como primer paso a la creación de una empresa productiva con un producto o servicio ya definido, es necesario proyectarla como **empresa industrial o de servicios**.

1.2. Rubro y tipo de productos

La selección de los productos es una decisión compleja que requiere tomar en cuenta un conjunto de factores:

- **Demanda y oferta existente en el mercado (simulado) y complementariedad:** Dado que el mercado de las empresas simuladas se constituye en primer lugar por otras empresas simuladas, es conveniente elegir productos que puedan ser adquiridos por empresas en carácter de insumos, materia prima o para su reventa, buscándose en lo posible productos que todavía no cuentan con una oferta saturada en el mercado simulado nacional e internacional. Algunos ejemplos: Equipamiento para oficinas, accesorios e insumos para

computadoras, materiales de empaquetado para distintos productos, productos de limpieza, uniformes y ropa de trabajo, productos gráficos, servicios de organización de eventos, servicios de transporte y turismo, productos típicos del país, etc.

- **Accesibilidad:** En principio es conveniente que se elijan productos que sean fácilmente abarcables cognitivamente por los/as estudiantes como, por ejemplo: alimentos, artículos de librería, muebles, etc. Así, la identificación de posibles proveedores de insumos y clientes, como la elaboración de una estrategia de mercadeo no requieren de una familiarización especial con las características de fabricación y los componentes del producto que se pretende comercializar.
- **Entorno productivo local actual y potencial:** El trabajo en la Empresa Simulada es para el alumnado una oportunidad de adquirir una experiencia de trabajo que les facilitará el acceso al mundo del trabajo. Por lo tanto, es conveniente que se aproveche el espacio de la Empresa Simulada para familiarizarse con los productos de empresas reales del entorno. Así los/as estudiantes conocerán las características de los productos y dispondrán de un conocimiento valioso para las empresas que los podrán emplear en el futuro. Para tal fin es recomendable establecer contactos con posibles “empresas madrinadas” de la

zona que brindan los datos de referencia necesarias para una simulación verosímil y podrán beneficiarse luego con pasantes y egresados/as ya parcialmente inducidos/as a su propia empresa. Por otra parte también es valioso investigar potenciales nichos del mercado local para preparar a los/as estudiantes en

la comercialización de nuevos productos y brindarles así herramientas para desarrollar microemprendimientos o el autoempleo en nuevos campos productivos.

Los tres factores descritos deberán evaluarse **en conjunto**, priorizándose eventualmente uno sobre otro para arribar a una decisión.



Fig.12: Proceso de decisión sobre el tipo de productos de la Empresa Simulada

La **cantidad de los productos** debe ser limitada para que los/as estudiantes puedan mantener una visión general de los procesos de compra, venta, control de existencias, etc. Así que es conveniente elegir del surtido de la empresa madrina aquellos productos que sean más vendibles a empresas (simuladas) y ofrecer una **variedad limitada** de cada uno en cuanto a medidas, cantidades o colores.

La elaboración de un **catálogo** o **listado de productos** es una de las primeras tareas que asumirá el Departamento de Ventas. Es conveniente elaborarlo en forma

electrónica para poder enviarlo a bajo costo a las demás empresas simuladas en El Salvador y en otros países.

1.3. Identificación de la empresa

La identificación de la empresa se define a partir de su **nombre, Visión y Misión, logotipo, dirección postal, teléfono, dirección electrónica, razón social, giro y rubro**.

Lo principal a tomar en cuenta en la definición de estos factores es que, en conjunto representan a una **empresa** y no a una **institución educativa**.

El nombre de la Empresa Simulada **puede pero no debe** necesariamente contener una **referencia al Instituto** que la alberga. En todo caso los **nombres no deben ser idénticos** para salvaguardar la identidad empresarial.

La definición de **visión y misión** de la Empresa Simulada son de suma importancia para darle identidad y brindar identificación a los/as estudiantes en su rol de empleados/as de la empresa.



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

MISIÓN

Proveer a nuestros clientes con pan dulce de excelente sabor y precios al alcance de las mayorías atendiendo las expectativas y satisfacción de sus deseos de degustación de pan típico netamente salvadoreño, mediante la aplicación de procesos productivos orientados a la calidad total y la excelencia en el servicio a nuestros clientes.

MAS QUE UN BUEN PAN

Fig.13. Ejemplo de Misión



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

VISIÓN

Ser una empresa líder reconocida en la producción y comercialización de productos alimenticios de calidad, mediante estrategias que aseguren nuestra presencia permanente en el mercado nacional de la panificación.

MAS QUE UN BUEN PAN

Fig. 14 Ejemplo de Visión

El diseño del **logotipo** es una tarea que desafía la creatividad prácticamente ilimitada de los/as adolescentes. Una vez definido el nombre de la empresa, es conveniente abrir un **concurso** para el diseño del logotipo este es un modo excelente para motivar a los/as estudiantes y generar identificación con el proyecto de la Empresa Simulada. Es necesario dar algunas pautas para el diseño para que el logotipo creado se adapte a su uso. Como deberá imprimirse en la papelería comercial, incluyendo facturas, en una escala bastante reducida y con pocos colores o en blanco y negro, el logotipo debe tener pocos **detalles** y **buenos contrastes**.

La papelería comercial de la Empresa Simulada debe contener su **dirección postal** que será la misma del Instituto, el **número telefónico**, idealmente exclusivo pero generalmente compartido con la administración del Instituto y la **dirección electrónica**. Esta última, como puede crearse libremente a través de portales como Hotmail, Yahoo, Navegante, etc., se denomina con el nombre de la Empresa Simulada. (Ver Fase IX, Ejemplo de papelería)

1.4. Constitución y/o legalización de la empresa

Implica la elaboración de la escritura de constitución de la empresa, donde se define la **razón social** en función de su **tamaño** y su **capital** inicial, éstas pueden ser sociedades anónimas, cooperativas, etc.,

cuyas características de constitución se pueden encontrar en el Código de Comercio de El Salvador.

1.5. Tipo de proveedores y clientes

Las Empresas Simuladas pueden vender por mayor o al detalle o combinar la venta mayorista y minorista. La **venta mayorista** es más adecuada para aprender a manejar políticas de descuentos, la venta al crédito y la evaluación de clientes. La **venta minorista** permite incluir el manejo de efectivo. Dado que los currículos del área comercial abarcan ambas tareas, en una Empresa Simulada integrada por ambas especialidades posiblemente sea conveniente **combinar ambas modalidades**.

Referencias de posibles proveedores y potenciales clientes pueden obtenerse de la empresa madrina. También puede ser una tarea para los/as estudiantes hacer un **estudio de mercado**, establecer el **punto de equilibrio** y la **definición de los precios de venta**, la elaboración de un **plan de ventas**, etc. en el marco de la creación de la empresa o una vez que ésta comienza a funcionar. Para ello deberán estudiar las guías de teléfono ("páginas amarillas"), realizar una búsqueda en Internet y realizar encuestas en el mismo instituto y en la localidad acerca de los hábitos de consumo y precios aceptados de determinados artículos, etc. Todas estas tareas de trabajo y aprendizaje son sumamente importantes para desarrollar las competencias empresariales con miras

al autoempleo y la creación de microempresas.

Fase IV: Elaboración de la documentación para el funcionamiento de la Empresa Simulada.

La documentación que se maneja en la empresa es de dos tipos, una ya existente que debe gestionarse su adquisición, como: libros contables, formularios del sistema impositivo, formularios para la previsión social, etc. y otros que deben elaborarse, por ejemplo:

- Plan operativo anual de la empresa
- Proyecto de simulación de empresas con finalidades educativas
- Dossier del alumno
- Manual de puestos
- Manuales de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo
- Instrumentos

1. El proyecto de simulación de empresas con finalidades educativas.

Es importante para indicar el número de secciones y alumnos que participarán en la Empresa Simulada, así como la cantidad de horas que se destinarán a la simulación por módulo y actividad. Para efectos administrativos académicos este documento

debe ser presentado a la dirección de la institución educativa respectiva y a las instancias del Ministerio de Educación que lo requieran.

2. El plan operativo anual de la empresa.

Es el instrumento que define el accionar de la misma durante un año y contiene, entre otros, los apartados siguientes: justificación, alcance, objetivos, metas, programación de actividades, metodología, recursos, presupuesto y cronograma.

3. El dossier del alumno.

Describe las áreas de competencia de cada puesto de trabajo y las actividades a desarrollar para lograrlas. Consta de una introducción, una descripción de la organización de la empresa con su respectivo organigrama, así como del sistema de evaluación en la Empresa Simulada con sus instrumentos y las tareas a realizar por cada puesto de trabajo, es decir, el Dossier incluye también el **manual de funciones de una empresa real**.

4. El manual de puestos.

Describe las **tareas permanentes, regulares y eventuales de cada puesto**, son la base de los **perfiles de puestos** que se necesita para el reclutamiento del personal.

5. Los manuales de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo.

Describen las actividades que se realizan en cada procedimiento. Contar con estos instrumentos es fundamental para que el alumnado comience a **informarse por sí mismo** ante un procedimiento desconocido, desarrollando en forma autónoma la acción completa.

La descripción de los procedimientos debe ser **sencilla, clara y concisa**. La forma que más se adecua a estos requerimientos es el **diagrama de flujo**.

6. Instrumentos.

Es necesario elaborar una serie de instrumentos previo al inicio del funcionamiento de la empresa, tales como: perfiles de puestos, contratos de trabajo, facturas, órdenes de compra, registros de entradas y salidas de productos, de correspondencia, control de entradas y salidas del personal, etc.

Fase V: Montaje y ambientación de la Empresa Simulada.

En primer lugar es importante **retirar de la sala de simulación todos aquellos elementos característicos de un aula que no se encuentran en una empresa**: sillas individuales con mesas de apoyo,

carteles referentes a otras actividades de enseñanza-aprendizaje o institucionales, etc. La **pizarra** deberá quedar ubicada, en todo caso, en el espacio destinado a la **Sala de Reuniones**, asimismo el retroproyector, etc. ya que son elementos que se utilizan sólo ocasionalmente en el marco de la simulación.

Es ideal contar con **escritorios** y sus respectivas **sillas**. Si no hay posibilidades de conseguir escritorios, se pueden aprovechar otras mesas que tengan un tamaño y diseño similar. Lo más importante para trabajar en la Empresa Simulada y para que la simulación sea verosímil no es el mobiliario, sino más bien que se cuente con los **equipos y útiles de oficina** necesarios para trabajar descritos en el apartado de **recursos requeridos**.

La **ambientación** de una oficina es una **tarea curricular para el estudiantado de Asistencia Administrativa**, con lo cual es conveniente que se aproveche la oportunidad para que pongan en práctica los conocimientos ya adquiridos para preparar su propio lugar de trabajo, apropiándose así desde el primer momento de "su" empresa. Los elementos necesarios para que se sienta el "aire" de una empresa son pocos: **calendarios** de pared y escritorio y/o **afiches de empresas reales** (de la empresa madrina, por ejemplo, o de otras empresas identificadas con los proveedores), **floreros** en un archivero y en la mesa de Recepción, cestos para papeles, etc.

La actividad de la ambientación de la empresa es una de las más gratificantes para los estudiantes. Si el espacio físico no es muy amplio, hay que tratar de limitar el número de departamentos y secciones, así como de prescindir de aquellos espacios que se ocupan solo eventualmente (sala de reuniones, sala de ventas), dando prioridad a que los **lugares de trabajo permanentes** sean **cómodos**.

Para la **Sala de Ventas**, puede utilizarse un **tablero mural** donde se representan los productos que se colocan en tarjetas.

El espacio de la **Gerencia** y el tamaño de su escritorio debe limitarse a lo necesario para que el o la Gerente pueda trabajar cómodamente.

En el espacio de la Empresa Simulada no deben ubicarse las secciones externas, estas pueden estar en aulas anexas.

Fase VI: Planificación de Incidencias

Una vez realizado el análisis curricular, definidos los horarios de funcionamiento, la planta de personal de la Empresa Simulada y el esquema de rotación, se puede proceder a la **planificación de incidencias**.

Algunas tareas se vinculan estrechamente con la **creación de la empresa** y el **inicio**

de actividades de la misma, como por ejemplo la redacción del contrato de sociedad y de un **contrato laboral**, la realización de un **estudio de mercado**, el **diseño del catálogo** de los productos, etc.

Una vez que la Empresa Simulada tiene constituida su **planta de personal** y definido un **listado básico de clientes y proveedores**, el o la docente debe introducir –principalmente desde la Gerencia– algunas incidencias, para que la Empresa inicie su movimiento comercial y contable. Un ejemplo:

Incidencia:

Memorando del Gerente al Departamento de Ventas convocándolo a una reunión para la validación del plan de ventas, la definición de las acciones y del cronograma.

Esta incidencia genera al menos tres procesos:

1º Proceso resultante:

Preparación y organización de reunión.
Redacción del acta de reunión (Asistente de Gerencia).

La incidencia para la **Asistencia de la Gerencia** se genera en forma directa a través del memorando. Finaliza con la entrega y el archivo del acta de reunión y no genera tareas posteriores para este puesto.

Para que se produzca este tipo de procesos, se necesita **cada vez una incidencia** por parte del o de la Gerente. Es decir, tomando en cuenta la **periodicidad de la rotación** del estudiantado, el o la docente debe planificar un estímulo nuevo para cada uno/a.

Por ejemplo: Si cada dos semanas rotan los/as Asistentes de Gerencia y la tarea de trabajo y aprendizaje “preparar y organizar una reunión de trabajo” se realiza **únicamente** en este puesto, el o la Gerente debe convocar por lo menos cada quince días a alguna reunión. Por supuesto los motivos, temas de reunión, etc. variarán.

2º Proceso resultante:

Participación en una reunión (personal de Ventas).

Se trata de una tarea importante para el **desarrollo de competencias interpersonales y humanas** para los/as estudiantes que inician sus tareas en el **Departamento de Ventas**.

3º Proceso resultante:

Redacción de carta de presentación y envío de catálogo a potenciales clientes (personal de Ventas).

Este tercer proceso es el **fin principal** ya que **da inicio a las actividades de compraventa**. Se espera que estas actividades provoquen acciones por parte de otras empresas simuladas que generen nuevas tareas en el Departamento de Ventas mediante y a través de éstos procesos en otros departamentos, por ejemplo:

- **Bodega** → Entrega de mercadería, actualización de existencias, elaboración de pedidos.
- **Contabilidad** → Asiento de facturas en el libro de ventas, liquidación del IVA, etc.
- **Compras** → Elaboración de pedidos de compra para la reposición de mercadería vendida.

Con lo cual, este tipo de procesos, una vez iniciados, hasta cierto punto **se regeneran en forma casi automática** y el o la docente hará más que nada un **seguimiento**. Sólo interviene introduciendo más estímulos si los procesos no se generan con la intensidad o en los tiempos requeridos.

Por ejemplo: Luego de enviarse el material publicitario a las otras empresas simuladas, debe ver si se reciben respuestas y en caso de que no, fijarse que los/as estudiantes reiteren los envíos, confirmen su recepción por teléfono, etc.

Antes de iniciar **interacciones con otras empresas simuladas** es conveniente que haya una **comunicación entre el personal docente** de los respectivos Institutos. Así se asegura que la comunicación tenga seguimiento. Por supuesto, este intercambio entre docentes deberá realizarse sin que el estudiantado se entere.

Cuando la interacción entre empresas simuladas aún es débil, el docente debe procurar de otra manera que se generen procesos de venta, sea a través de una sección externa de Clientes o directamente "mandando" una carta o un correo electrónico o gestionando llamadas telefónicas para pedir una cotización, por ejemplo.

Otra forma de generar procesos es una **indicación en el manual de funciones**. Así, por ejemplo, se indica como **función periódica** del Departamento de Recursos Humanos la actualización de la planilla del personal y su entrega al Departamento de Contabilidad. Esta periodicidad puede ser quincenal o mensual, dependiendo de la **permanencia** de los/as estudiantes en este puesto. Si la misma es menor de un mes, será conveniente hacer una liquidación quincenal para garantizar que todos/as tengan la oportunidad de realizar esta tarea de trabajo y aprendizaje.

La planificación de tareas e incidencias tiene como objetivo principal **garantizar que todo el personal de la empresa realice todas las tareas de trabajo y aprendizaje prescritas en su plan curricular**.

Presentamos a continuación un ejemplo de descripción de incidencias que serán base de la planificación:



Fig. 15 Docentes del Instituto Nacional Francisco Ventura Zelaya planifican incidencias.

Ejemplo de incidencias para la Empresa Simulada

Gerencia:

- 1) Solicita a Asistente organizar una reunión con RRHH.
- 2) Se reúne con RRHH para acordar la planta de personal seleccionado, los salarios, etc.
- 3) Solicita a Asistente organizar reunión general de personal.
- 4) Dirige la reunión general de personal para comunicar el proyecto empresarial, visión y misión.
- 5) Envía a Compras listado de productos con los costos de adquisición y la orden de tratar de encontrar proveedores con mejores precios.
- 6) Da seguimiento a procesos.
- 7) (Dirige la reunión general al final del año para evaluar los estados financieros de la empresa).

Asistencia de Gerencia:

- 1) Organiza la reunión del Gerente con la sección de RRHH.
- 2) Organiza la reunión general de personal (agenda, convocatoria, arreglo del local, etc.)
- 3) Redacta ayuda memoria de la reunión
- 4) Organiza la reunión general al final del año.

Ventas:

- 1) Diseña la estrategia de venta, catálogo y materiales promocionales para la venta del producto.
- 2) Recibe de Bodega solicitud de volúmenes de ventas proyectadas.
- 3) Prepara informe de volúmenes proyectados y lo remite a Bodega.
- 4) Organiza y realiza la venta de los productos, facturando los productos vendidos y envía a Contabilidad las facturas.
- 5) Realiza a fin de año estadística de ventas y evalúa la estrategia.

Compras:

- 1) Recibe de Gerencia lista de productos con costos de adquisición y el pedido de buscar proveedores con mejores precios.
- 2) Identifica posibles proveedores y manda pedidos de cotización.
- 3) Recibidas las cotizaciones, informa a Gerencia.
- 4) Emite orden de compras a proveedores.
- 5) Recibe de Bodega órdenes de reposición de productos y realiza la compra.
- 6) Entrega las facturas o comprobantes de crédito fiscal a Contabilidad.

Bodega:

- 1) Recibe de Compras los artículos y verifica las órdenes de entrega, cantidad de productos recibidos y elabora con Contabilidad el inventario inicial.
- 2) Clasifica y organiza los artículos y los guarda en sus "estantes".
- 3) Pide a Ventas volúmenes de ventas proyectadas.
- 4) Recibe de Ventas informe de volúmenes de ventas proyectadas y establece el punto de reposición.
- 5) Registra y actualiza existencias de productos.
- 6) Recibe de Ventas regularmente requisiciones de productos y registra entregas.
- 7) Emite órdenes de reposición de productos a Compras.
- 8) Al final del año hace un recuento físico e inventario general de las existencias.

Contabilidad:

- 1) Hace el inventario inicial de productos con Bodega.
- 2) Recibe y asienta facturas de compras y ventas.
- 3) Registra las transacciones de compraventa en los libros de IVA y efectúa mensualmente la declaración correspondiente.
- 4) Emite, recibe y registra cheques por compras y ventas.
- 5) Realiza la conciliación bancaria a partir del resumen bancario.
- 6) Elabora el balance y estado de pérdidas y ganancias.
- 7) A fin de mes solicita la planilla a RRHH, liquida los sueldos y retenciones a partir de la planilla recibida de RRHH y emite cheques de pago de sueldos.

Recursos humanos:

- 1) Abre expediente para cada empleado/a.
- 2) Elabora planilla de sueldos y salarios para planta administrativa y operaria.
- 3) Controla y registra asistencias e informa incidentes a Gerencia.
- 4) Realiza la liquidación de sueldos y manda la planilla a Contabilidad.
- 5) Evalúa al personal e informa a la Gerencia.

Sección Externa Proveedores:

- 1) Recibe de Compras solicitud de cotizaciones
- 2) Envía cotizaciones de "productos"
- 3) Recibe de Compras orden de compra, emite factura y la envía con los "productos".

Sección Externa Clientes:

- 1) Elabora lista de clientes de la empresa.
- 2) Pide cotizaciones de distintos productos y cantidades.
- 3) Realiza pedidos.

Esta descripción permite estimar el **volumen de tareas** que tendrán los departamentos, las **interdependencias** que generan los procesos entre un departamento y otro, así como el tiempo aproximado que pasará hasta que el estímulo inicial repercuta en los distintos lugares.

A partir de esta descripción puede hacerse una **planificación** más precisa de las **actividades** y los **instrumentos que deberán** ponerse a disposición de los estudiantes y/o que deberán saber elaborar:

Fase VII: Inicio de actividades

La implantación de la primera Empresa Simulada significa la introducción de un **cambio** en la organización de la institución educativa que genera curiosidades y adhesiones pero también inquietudes y recelos. Por lo tanto es importante garantizar la **participación** del conjunto de docentes y del alumnado en el **momento inicial**. Solo así todos y todas sentirán que la Empresa Simulada les pertenece, más allá del involucramiento que tengan luego en las actividades cotidianas de la misma. Para ello es recomendable aprovechar todas las tareas relacionadas con la **creación** de la empresa simulada que permitan involucrar y motivar al **conjunto** de actores de la institución.

Es recomendable realizar un concurso para **definir el nombre** de la empresa y el **diseño del logotipo**, así como el involucramiento de grupos de estudiantes avanzados/as para elaborar un estudio de mercado e identificar potenciales proveedores. Otra tarea en la que pueden actuar estudiantes avanzados es en la **selección del personal** para la empresa simulada. Para estas actividades se puede abrir una licitación para la cual el alumnado se postula como “consultoras” de mercadeo, publicidad, etc.

El **reclutamiento del personal** es otro momento muy motivante. Los perfiles de puestos (Ver Fase IX, Ejemplo de perfil de puesto) son la(s) base de las **ofertas de empleo** que especifican claramente el puesto al cual los estudiantes pueden postularse. Estos avisos se publican en una cartelera fuera de las aulas y se indica una fecha límite de recepción de postulaciones. Entonces, cada estudiante elabora una **carta de presentación** y su **currículum vitae** y los presenta a la Consultora encargada de la selección del personal o al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Simulada. Allí se realiza una **selección** con base a los perfiles –cuando la incorporación no es masiva sino paulatina, también se pueden realizar entrevistas- y se da la preferencia para el puesto elegido a los/as estudiantes que demuestren un perfil más acorde. Como suele haber puestos más solicitados que otros, algunos se cubrirán con candidatos/as que se postularon para otro puesto. En todo caso, la postulación es para el **puesto inicial**.

Luego, la **política de desarrollo del personal** de la Empresa Simulada definirá cambios de puesto de acuerdo al esquema de rotación. Una vez seleccionado todo el personal, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de efectivizar el reclutamiento, notificando a los

seleccionados, convocándolos para llenar la **solicitud de empleo legal** y abriendo un **expediente** de personal para cada empleado/a donde se archiva su documentación de postulación, el contrato de trabajo, las evaluaciones de desempeño, etc.



Fig. 16 Jefa de Recursos Humanos de Empresa Simulada “Útiles Escolares INFRAVENZ”, entrevista a personal.

Una vez que la Empresa Simulada esté funcionando, puede realizarse un **Día de Puertas Abiertas** donde estudiantes de otros cursos, docentes que no están involucrados/as directamente con la Empresa Simulada, los miembros del CADET, así como los padres y madres de familia puedan conocer y vivenciar la actividad. Eventos de este tipo, así como también **visitas de grupos de estudiantes y docentes de otras instituciones**, brindan además una excelente oportunidad para que los/as estudiantes tengan que presentar su empresa, explicar los procesos que se realizan, ofrecer los productos, etc.

y **evidenciar las competencias adquiridas** en su manejo.

Una vez en funcionamiento la Empresa Simulada, es más acorde a la realidad del mundo de trabajo si el estudiantado nuevo se incorpora en una empresa en funcionamiento. Esto permite, además, que la Empresa Simulada pueda ganar una **posición en el mercado** que le garantice un **movimiento comercial sostenido** y la posibilidad de hacer un seguimiento **a largo plazo** de las estrategias empresariales. Si cada año escolar desaparecen las empresas y aparecen otras

nuevas, es mucho más difícil tener transparencia en el mercado y familiarizar a los/as estudiantes con la **planificación empresarial estratégica**.

Con la **generalización** de la Empresa Simulada como estrategia didáctica será necesario crear **nuevas empresas** lo cual brindará oportunidades de desarrollar las tareas específicamente relacionadas con la **creación** de empresas, siempre que sean **curriculares**.

Fase VIII: Seguimiento y Evaluación

Como se señaló anteriormente, una vez iniciadas las actividades, muchos de los procesos se desarrollan casi automáticamente. El seguimiento tiene tres dimensiones:

- **Movimiento de la empresa a través de las incidencias**
- **Evaluación de los aprendizajes**
- **Evaluación de la estrategia didáctica**

Evidentemente, las tres dimensiones se influyen mutuamente.

1. Movimiento de la empresa a través de las incidencias

El seguimiento del movimiento de la empresa tiene como **objetivo** garantizar que todas las tareas de trabajo y

aprendizaje requeridos por el currículum puedan realizarse en forma completa. Es una tarea principalmente del docente responsable que coordina con el equipo docente a cargo de los distintos grupos de estudiantes en cada empresa.

Además de introducir las incidencias que se requieren en forma periódica **incidencias rutinarias** y de seguir los procesos que se están desarrollando en cada departamento, el docente responsable debe estar especialmente alerta para evitar que se produzcan períodos de **falta de trabajo** en un departamento y, ante esta amenaza, generar alguna incidencia crítica en esta sección que implique **tareas significativas** para el proceso de aprendizaje.

Un **pedido de informe o presentación de actividades** –fundamentado en alguna necesidad de mercadeo o mejora administrativa– es la incidencia crítica más sencilla. Tiene la ventaja de **no implicar tareas consecutivas en otros departamentos** cuando éstas no son deseadas y de **estimular la reflexión** del estudiantado sobre el propio quehacer. Además permite ensayar técnicas de presentación y evaluar la comprensión que el alumnado alcanzó de los procesos.

La causa principal de la falta de trabajo en los departamentos relacionados con la comercialización y también en la Contabilidad suele ser la **falta de movimiento** comercial. Para garantizar este movimiento, especialmente cuando la

empresa todavía es nueva en el mercado simulado, es conveniente que el **profesorado refuerce las tareas de mercadeo** que realizan los estudiantes mediante comunicaciones a sus pares de los otros institutos, avisando con antelación que recibirán el catálogo, una oferta especial, etc. y pidiéndoles que los tengan en cuenta y traten de responder con un pedido o, aunque sea, acusando recibo o pidiendo mayor información para que los estudiantes puedan sentir un logro.

Ante la falta de ventas o cualquier otro **incidente**, el o la docente tiene dos **opciones**:

a) **Neutralizar el incidente** y restablecer el proceso de rutina mediante la intervención en lo posible indirecta, sea enviando una carta de un potencial

cliente en forma directa o a través de la Sección Externa de Clientes. De esta manera las tareas de rutina continúan con normalidad, posiblemente sin que el estudiantado haya registrado el incidente.

b) **Aprovechar el incidente para el proceso de enseñanza-aprendizaje**

Hasta que los/as estudiantes registren el problema pueden pasar algunas horas de trabajo de escasa actividad, eventualmente, un pedido de informe de ventas desde la Gerencia puede acelerar la toma de conciencia. Pero una vez identificada como tal, la situación problemática surgida espontáneamente permite al alumnado avanzar "naturalmente" hacia nuevos aprendizajes, analizando el problema e identificando opciones de solución.



Fig. 17 Estudiantes de Empresa Simulada INCOPAPEL discuten incidencias

Es tarea del o de la docente definir cuál proceder es **más pertinente para el aprendizaje** del estudiantado en cada momento, tomando en cuenta lo **recursos disponibles**, en términos de conocimientos previos, capacidad de análisis y planificación, capacidad de organizarse en el equipo de trabajo y tiempo disponible, para enfrentar el desafío con la **autonomía necesaria**.

Lo mismo que pasa con las incidencias surgidas espontáneamente, también se aplica a los **incidentes generados por los mismos estudiantes** a través de **errores, omisiones**, etc. El o la docente debe estar al tanto de todos los procesos, siguiéndolos en forma más que nada **indirecta**, mediante la revisión de la documentación al final de cada día de trabajo y el registro de tareas de cada sección, y decidir cuál error debe ser corregido y cuál es mejor dejar pasar para que luego se **evidencie en un proceso posterior** y dé lugar a un pedido de aclaración o reclamo de otro departamento u otra empresa simulada. Esta decisión dependerá del **tipo de error** y de cuán **significativas** serán sus consecuencias para el proceso de aprendizaje. Como principio es preferible que los errores sean descubiertos por estudiantes (de la misma Empresa o de otra) ya que así vivencian los perjuicios que causan en términos de recursos (tiempo, dinero, etc.). Para limitar la cantidad de errores que no generan aprendizajes significativos como los ortográficos o de cálculo, es conveniente establecer **mecanismos de autocontrol**

que se aplican en forma rutinaria antes de que un documento salga del departamento o de la empresa. Algunas normas que se establecen pueden ser, por ejemplo:

- Las computadoras se configuran para que durante la redacción se indiquen los errores ortográficos y todos los documentos escritos se revisen con el **corrector ortográfico y de gramática** antes de la impresión o del envío por correo electrónico.
- Todas las **cuentas** (cálculos de precios, descuentos, etc.) así como los **documentos digitados** por máquina de escribir son **revisadas por otro/a empleado/a o el o la jefe del departamento** antes de entregarse a otro departamento o de ser enviados a otras empresas simuladas.

2. Evaluación de los aprendizajes

Una de las grandes ventajas de la Empresa Simulada es que, como desarrolla **competencias profesionales** de manera integral, éstas se **evidencian en el mismo proceso de trabajo y aprendizaje**. Por este motivo, en el contexto de la Empresa Simulada es relativamente fácil para los/as estudiantes evaluar ellos/as mismos/as sus avances y dificultades, permitiendo que una gran parte de la evaluación sea **autoevaluación y heteroevaluación** (evaluación por pares).

Es así porque la mayor parte de los **criterios de evaluación** establecidos en la los módulos pueden operacionalizarse

fácilmente, estableciéndose indicadores que son **directamente observables** o **corroborables a través de la**

documentación elaborada por el estudiantado.

Ejemplo:

**Asistencia Administrativa (1º año),
Módulo 4: Manejo de correspondencia y archivo**

Criterios de evaluación:

1. Distribuye la correspondencia en forma diligente.
2. Sabe a qué dependencia debe cursar determinada correspondencia.
3. Conoce el curso que recorre una pieza de correspondencia al interior de una empresa.

El cumplimiento de los primeros dos criterios de evaluación es observable en forma directa durante el cumplimiento de las tareas de Recepcionista en la Empresa Simulada, lo cual debe ser considerado en la evaluación de desempeño al concluir el período previsto de formación en el departamento. Para evaluar el tercer criterio se necesitará una evidencia adicional, por ejemplo la confección de un diagrama de flujo para un determinado documento por parte del o de la estudiante o una presentación oral con un ejemplo.

De la misma manera como se analizaron las tareas curriculares para identificar las tareas de trabajo y aprendizaje a concretar mediante la estrategia didáctica de la Empresa Simulada, también se pueden **reorganizar los criterios de evaluación** por cada **puesto y/o departamento de la empresa**. Luego debe analizarse cuáles serán las **evidencias** para cada criterio, cuáles pueden evaluarse en forma global y cuáles requieren alguna tarea o producto

específico. Luego se define **quién evaluará**, la **técnica de evaluación** (observación, producto) a utilizar y el **instrumento**.

Las **competencias actitudinales**, como comunicación y relaciones interpersonales en la atención al cliente y en el trabajo en el equipo solo pueden evaluarse a través de la **observación**. En este caso es importante **limitar los aspectos a evaluar** a unos pocos, fijando la atención en el comportamiento grupal de la persona.

Las **competencias técnicas-tecnológicas** pueden evaluarse en gran medida sobre la base de los **productos** del mismo trabajo en la empresa: las **planillas** confeccionadas, las **cartas** redactadas, etc. Así como, en **presentaciones**, en visitas de otras empresas o institutos, en Días de Puertas Abiertas y de Ferias, así como en la **inducción de pasantes o “empleados/as auxiliares”** por parte de los que ya están trabajando. En estas situaciones donde deberán explicar a otros cuáles son los procesos y sus fundamentos, se evidenciará el conocimiento adquirido. Es importante que se aprovechen estas instancias de formación para la evaluación y que se preparen con la anticipación debida los **instrumentos** necesarios.

Una buena cantidad de los criterios de evaluación puede incluirse en el **formulario de evaluación de desempeño** de cada puesto. Esta evaluación será realizada por pares, en principio los empleados del departamento de Recursos Humanos con el o la jefe del Departamento correspondiente cuando el empleado finaliza su período en un puesto. Se discute con él o ella en una **reunión de evaluación**. El docente, en su carácter de Gerente, podrá intervenir en esta situación y lo deberá hacer en casos críticos.

Cuando las instancias de evaluación revelan que el o la estudiante aún **no** alcanzó el **nivel de competencia** buscado, se estudiarán las acciones necesarias para que llegue al objetivo propuesto. Cuando

aún no domina un procedimiento podrá ser recomendable que se quede un **tiempo adicional** en ese mismo departamento y que el o la Jefa tenga especial cuidado de que pueda realizar las tareas que aún no domina satisfactoriamente. En caso que las deficiencias reveladas sean de otra índole –por ejemplo, falta de base teórica o de saberes previos–, quizás se necesite una **explicación individual**, que podrá dar el o la docente, o a través del **autoestudio**. En el caso de problemas con el desarrollo actitudinal, el mismo hecho de señalar los problemas puede ser muy importante para el estudiante, si éstos no son superados por él mismo, se le deberá dar tratamiento especial.

3. Evaluación de la estrategia didáctica

En el **período de pilotaje**, una tarea sumamente importante para los docentes es el **monitoreo de la implantación** de la estrategia didáctica. Es decir que deberán **registrar todos los inconvenientes y problemas** que se observaron en la gestión comercial de la Empresa Simulada, la organización administrativa, la rotación de alumnos, eventuales deficiencias que se observan en los aprendizajes, etc. para poder discutir los problemas con otros docentes o coordinadores, así como con expertos externos que asisten la implantación y encontrar soluciones para ello. Esta tarea se ve facilitada por instrumentos de monitoreo unificados para el conjunto de los institutos que están implantando la

metodología. De esta manera se podrán comparar las experiencias.

Cuando el personal docente se vuelve más seguro con la metodología y las empresas estén funcionando satisfactoriamente, será tiempo de realizar una **evaluación de la Empresa Simulada como estrategia didáctica, comparando los resultados** con los de otras metodologías. Una diferencia manifiesta que suele evidenciarse

muy rápidamente es un **incremento muy notorio en los niveles de motivación** del estudiantado que hace innecesaria toda acción docente específica para tal fin. Por otra parte se han observado **mejoras significativas en estudiantes con problemas de conducta** quienes, al tener que ubicarse en un nuevo esquema de roles, lo aprovechan como oportunidad de abandonar su anterior rol de "payaso" o "villano".



Fig. 18 Docentes del Instituto.....
evalúan estrategia de didáctica implementada.

Fase IX: Instrumentos

Para poder realizar las distintas tareas de trabajo y aprendizaje, los/as estudiantes deben contar con los instrumentos requeridos, sean éstos **equipos, materiales, documentos, indicaciones, etc.**

Con una **planificación detallada de las actividades, e incidencias** que implican los procesos en cada departamento, se identificarán los instrumentos y documentos que deben estar a disposición del estudiantado para cada tarea.

En la Empresa Simulada puede utilizarse una variedad de instrumentos y documentos y la elaboración de cada uno de ellos significa un trabajo para el personal docente, al menos de planificación y supervisión. Por lo tanto, es conveniente **empezar por aquellos que se necesiten inicialmente** y luego ir agregando más a medida que se vayan necesitando. La planificación es sumamente útil para evitar la sobrecarga de trabajo inicial.

A continuación presentamos algunos **modelos de instrumentos y documentos comerciales** básicos.



Fig. 19 Docentes de Empresa Simulada... elaboran instrumentos.

1. EJEMPLO DE INSTRUMENTOS DE USO GENERAL

1.1 Planificación de incidencias iniciales

SECCIÓN	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO A DISEÑAR POR EL DOCENTE	RESPONSABLE
Gerencia	Solicita a Asistente organizar reunión con RRHH.	Indicación escrita: Solicite a Asistente organizar reunión con RRHH. para verificar la planta de personal seleccionada.	
	Dirige la reunión general de personal para comunicar el proyecto empresarial, visión y misión, entrega de contratos de trabajo, etc.	Indicación escrita: Solicite a Asistente organizar una reunión general de personal. Agenda de Reunión Proyecto de Empresa Simulada, Visión, Misión, Contratos de Trabajo.	
	Solicita a Ventas un estudio de mercado de los productos de mayor demanda.	Indicación escrita: Solicite a Ventas mediante memorando un estudio de mercado.	
	Recibido el informe de estudio de mercado solicita a Compras la cotización de los productos.	Indicación escrita: Solicite a Compras mediante memorando cotización de los productos	
	Solicita a Contabilidad costos operativos de la empresa.	Indicación escrita: Solicite a Contabilidad mediante memorando costos operativos de la empresa.	
	Recibidos los informes de Compras y Contabilidad, convoca y dirige reunión con estos departamentos y con Ventas para establecer el punto de equilibrio, precios de venta y cantidades de los productos a comercializar.	Indicación escrita: Solicite a Asistencia de Gerencia en forma verbal convocar mediante Memorando a los Deptos de: Contabilidad, Compras y ventas. En el Memo indicar el objetivo de la Reunión.	
	Dependiendo de lo acordado en la reunión, da orden de compra de productos a Compras. Da seguimiento a procesos.	Indicación escrita: Ordene a Compras mediante Memorando la compra de productos.	

SECCIÓN	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO A DISEÑAR POR EL DOCENTE	RESPONSABLE
Asistencia de Gerencia	1. Organiza la reunión del Gerente con la sección de RRHH. 2. Elabora las actas de las reuniones. 3. Organiza la reunión general inicial de personal. 4. Elabora acta de la reunión. 5. Organiza la reunión entre Gerente, Compras, Ventas y Contabilidad para establecer el punto de equilibrio, etc. 6. Elabora acta de la reunión. 7. Organiza la reunión general para la evaluación del desempeño de la empresa.	Las órdenes de la gerencia son las incidencias para la asistente quien debe realizar las actividades que generan dichas órdenes)	
Recepción	Recibe y registra cartas con cotizaciones de proveedores y las entrega a Compras. Pedidos para ventas, reclamo de un cliente.	Libro de entradas y salidas de correspondencia, cartas de cotizaciones, pedidos de productos, reclamo de cliente.	
Ventas	1. Recibe de Gerencia solicitud de estudio de mercado, diseña una encuesta a alumnos/as y a otras empresas simuladas para saber los productos que más se compran y con qué frecuencia (estudio de mercado) cuyo resultado se remite a Gerencia. 2. Participa en reunión con Gerencia, Compras y Contabilidad para establecer precios de venta. 3. Diseña la estrategia de venta, catálogo y materiales promocionales para la venta del producto. 4. Recibe de Bodega solicitud de volúmenes de ventas proyectadas. 5. Prepara informe de ventas proyectadas y lo remite a Bodega. 6. Organiza y realiza la venta de los productos, facturando los productos vendidos y enviando a Contabilidad las facturas. 7. Hace semanalmente una estadística de ventas y evalúa la estrategia de ventas.	Las incidencias le llegarán de gerencia, de recepción y de bodega.	

SECCIÓN	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO A DISEÑAR POR EL DOCENTE	RESPONSABLE
Compras:	1. Recibe solicitud de Gerencia de cotización de productos a comprar. 2. Recibida de recepción las cotizaciones, selecciona proveedores, crea base de datos de proveedores e informa a Gerencia proveedores y precios. 3. Recibe de Gerencia orden de compras de artículos. 4. Emite orden de compras a proveedores. 5. Recibe de Bodega órdenes de reposición de productos y realiza la compra. 6. Entrega las facturas o comprobantes de crédito fiscal a Contabilidad.	Las incidencias le llegarán de la gerencia, recepción y bodega.	
Bodega	1. Recibe artículos comprados, verifica las órdenes de entrega, cantidad de productos recibidos y elabora con Contabilidad el inventario inicial. 2. Clasifica y organiza los artículos y los guarda en sus "estantes". 3. Pide a Ventas volúmenes de ventas proyectadas. 4. Recibe de Ventas informe de volúmenes de ventas proyectadas y establece el punto de reposición. 5. Registra y actualiza existencias de productos. 6. Recibe de Ventas regularmente requisiciones de productos y registra entregas a la Sala de Ventas. 7. Emite órdenes de reposición de productos a Compras.	Orden escrita: Elabore inventario inicial. Productos comprados y en existencia. Formato para inventario	

SECCIÓN	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO A DISEÑAR POR EL DOCENTE	RESPONSABLE
Contabilidad:	1. Recibe de Gerencia la solicitud de costos operativos. 2. Solicita a RRHH informe de planta de personal y a cada departamento informe de costos operativos de la empresa. 3. Recibidos los informes, calcula costos operativos y remite informe a Gerencia. 4. Hace el inventario inicial de productos con Bodega. 5. Recibe y asienta facturas de compras y ventas. 6. Registra las transacciones de compraventa en los libros de IVA y efectúa mensualmente la declaración correspondiente. 7. Emite, recibe y registra cheques por compras y ventas. 8. Realiza la conciliación bancaria a partir del resumen bancario. 9. Elabora el balance y estado de pérdidas y ganancias. 10. Liquidada quincenalmente los sueldos y retenciones a partir de la planilla recibida de RRHH y emite cheques de pago de sueldos.	Órdenes escritas: Elabore inventario inicial. Solicite por escrito a RRHH Planta de Personal y salarios y a todas las unidades informe de costos operativos. Elabore costos operativos de la empresa. Otras incidencias le llegarán de otras unidades.	
Recursos Humanos	1. Abre expediente para cada empleado/a 2. Elabora planilla de sueldos y salarios para planta administrativa y operaria. 3. Controla y registra asistencias e informa incidentes a Gerencia. 4. Realiza la liquidación de sueldos y manda la planilla a Contabilidad. 5. Evalúa al personal e informa a Gerencia.	Órdenes escritas: Abra un expediente por cada empleado y ordene la Planta del Personal. Controle y registre la asistencia del personal e informe incidentes a gerencia.	

SECCIÓN	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO A DISEÑAR POR EL DOCENTE	RESPONSABLE
Secciones Externas: Proveedores	1) Recibe los pedidos de compra de la empresa simulada. 2) Elabora las órdenes de entrega y arma los pedidos, los entrega en Recepción.	Orden escrita: Envíe a Compras de la Empresa Simulada una oferta de productos. Otras incidencias le vendrán de la empresa Simulada.	
Clientes	1) Pide cotizaciones de distintos productos y cantidades. 2) Solicita mercadería.	Orden escrita: Solicite cotizaciones a la Empresa Simulada. Haga una solicitud de mercadería a la Empresa Simulada.	

1.2 Registro de tareas diarias

NOMBRE DE LA EMPRESA:

REGISTRO DE TAREAS DIARIAS

FECHA:

SECCIÓN:

TAREAS REALIZADAS:

LOGROS OBTENIDOS:

DIFICULTADES ENCONTRADAS:

TAREAS PENDIENTES:

FIRMA JEFE/A: _____

2. EJEMPLO DE INSTRUMENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Perfil de puesto

EMPRESA EN EL RAMO DE LA PANIFICACIÓN

SOLICITA LOS SERVICIOS DE:

RECEPCIONISTA

REQUISITOS

- Ambos sexos
- Estudiante o Bachiller en Asistencia Administrativa
- Conocimientos de Computación (ambiente Windows: Word, Excel)
- Conocimientos en trámites administrativos
- Excelente redacción
- De preferencia con experiencia en el área de Recepción y actividades secretariales
- Dinámico/a, amable y buenas relaciones interpersonales
- Alto grado de responsabilidad e iniciativa
- Acostumbrado/a a trabajar bajo presión
- Sin problemas de horario
- Buena presentación
- Edad entre 16 y 25 años

SE OFRECE

- Sueldo: \$ 180.00
- Seguro de vida y otras prestaciones adicionales
- Estabilidad laboral y todas las prestaciones conforme a la ley
- Posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa

Interesado/as presentar curriculum vitae con fotografía reciente en la sección de recursos humanos de:

“EL GUANAQUITO S.A. de C.V.” Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador. Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616
E-Mail: elguanaquito@navegante.com.sv

2.2 Descripción de puesto

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Nombre del puesto:	Bodeguero
Unidad organizativa:	Departamento de Compras
Responsable ante:	Jefe de Departamento
Supervisa a:	N/A
Se relaciona con:	Contador, alumnos/empleados

DESCRIPCION GENÉRICA:

Efectuar el proceso y debido registro de la recepción, almacenamiento y distribución de productos (mercadería), materiales, equipos y herramientas, así como llevar el control de inventarios.

FUNCIONES CONTÍNUAS:

- Controlar las existencias y el estado de productos (mercadería), materiales, equipos y herramientas.
- Atender requerimientos de otros departamentos y/o secciones así como del contador y alumnos/empleados en lo relacionado a entrega de productos (mercadería), equipos, materiales y herramientas, que le sean debidamente solicitados.
- Realizar descargos de productos (mercadería), equipos, materiales y herramienta, entregados.
- Registrar las entradas y salidas de equipo y herramientas que son utilizados.

FUNCIONES PERIÓDICAS:

- Realizar inventarios de existencias físicas.
- Clasificar y ubicar adecuadamente los productos (mercadería), materiales, equipo y herramientas.

FUNCIONES EVENTUALES:

- Efectuar controles y registros de productos (mercadería), equipo, materiales y herramientas adquiridas.
- Elaborar requerimientos y tramitar compra de productos (mercadería), y materiales.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

Educación:

- Bachiller en Comercio y Administración opción Contador.

Experiencia:

- 1 año de experiencia en el manejo de bodegas.
- Habilidad para la realización de inventarios y manejo de contómetro y manejo de máquina de escribir o computadora.

Edad: No mayor de 25 años

Sexo: Masculino o femenino

Características personales:

- Honradez, calidad en el trabajo, creatividad, iniciativa, puntualidad, confianza en si mismo, respeto a compañeros y superiores, proactividad, sentido de responsabilidad, trabajo en equipo, facilidad de expresión, aceptable nivel de sensibilidad en género y medio ambiente.

Esfuerzo mental / visual:

- Operaciones en la realización de inventarios y elaboración de cuadros de existencias.

Esfuerzo físico:

- Cargar, depositar y retirar productos (mercadería), materiales, equipos y herramientas en lugares altos.

Responsabilidad en productos (mercadería), equipos, mobiliario, materiales y herramientas.

2.3 Descripción de funciones

(Tal como aparecen en el Dossier del Alumno)

PUESTO DE TRABAJO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
ÁREAS DE COMPETENCIA	• Diseño de políticas de reclutamiento y selección de personal • Identificación de necesidades de capacitación • Diseño de planes de capacitación • Elaboración y propuestas de políticas de incentivos para el personal • Manejo Básico de Equipo de Computación • Relaciones Sociales, Públicas y Comerciales

Actividades

1. Actualizar la bolsa de trabajo
2. Elaborar la planta del personal
3. Atender los problemas de carácter laboral del personal
4. Revisar y actualizar sueldos y salarios
5. Evaluar el desempeño del personal
6. Contratar al personal
7. Diseñar políticas y estrategias de reclutamiento
8. Ejecutar programas de capacitación del personal
9. Llevar un control de pago de aguinaldos, vacaciones y bonificaciones
10. Realizar reuniones con los jefes de departamentos
11. Llevar un control sobre liquidaciones anuales del personal
12. Elaborar el presupuesto del departamento
13. Aprobar propuestas del reclutamiento y selección de personal
14. Enviar a firma del representante legal los contratos de personal
15. Controlar el cálculo de indemnizaciones al personal despedido
16. Otras relacionadas con el puesto

2.4 Liquidación de sueldos

LIQUIDACIÓN DE SUELDOS

MES DE _____ AÑO _____

No.	Apellido, Nombre	Cargo	Sección	Sueldo deveng.	Descuentos					Total descuento	Importe Líquido
				\$	ISSS 3%	Renta 10%	Otros	AFP 4.25%	Fondo Vialidad		
1	ARÉVALO, Roxana Melany	Empleada	Recep.	165							
2	RIVAS, Arely	Empleada	Recep.	165							
3	CANO, Olga Miriam	Jefa	Recep.	300							
4	LIPE, Néstor Mauricio	Empleado	Ventas	165							
5	ALAS DE DERAS, Carmen	Empleada	Ventas	165							
6	GUARDADO, José Domingo	Jefe	Ventas	400							
7	SAMAYOA MOLINA, Ana Sandra	Empleada	Ventas	230							
8	LÓPEZ, Natalia Regina	Empleada	Compras	165							
9	RAMÍREZ, Deisy	Empleada	Compras	180							
10	CANALES, Lilian Xiamora	Jefa	Compras	430							

3. EJEMPLO DE INSTRUMENTOS PARA LA ASISTENCIA DE GERENCIA Y/O RECEPCIÓN

3.1 Registro de correspondencia entrante

REGISTRO DE CORRESPONDENCIA

FECHA	REMITENTE	DESTINATARIO	FIRMA

3.2 Registro de correspondencia saliente

REGISTRO DE CORRESPONDENCIA

FECHA	DESTINATARIO	REMITENTE	ENTREGADO A	FIRMA

3.3 Registro de llamadas telefónicas entrantes

REGISTRO DE LLAMADAS ENTRANTES

FECHA	HORA	NOMBRE	INSTITUCION	OBS.

3.4 Registro de llamadas telefónicas salientes

REGISTRO DE LLAMADAS SALIENTES

FECHA	HORA	NOMBRE/SECCION	DESTINATARIO/A

4. EJEMPLO DE INSTRUMENTOS PARA EL DEPTO DE COMPRAS

4.1 Listado de precios de insumos

LISTADO DE PRECIOS DE INSUMOS

COD.	DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	COSTO	PROVEEDOR
	HARINA DE MAÍZ	50 lbs	\$ 9,43	Molinos Pacífico
	HARINA 000	50 lbs	\$ 15,82	Cruz del Sur
	HARINA 0000	50 lbs	\$ 21,92	Cruz del Sur
	HUEVOS X 100	X 100	\$ 5,85	La Gallina Turuleca
	AZÚCAR BLANCA	100 lbs	\$ 25,14	Cooperativa APS
	MANTECA	20 lbs	\$ 9,32	Vía Láctea
	MARGARINA	30 lbs	\$ 8,45	Productos Alimentarios
	LECHE	25 lts	\$ 8,10	Tambo Santa Eugenia
	MIEL	8 lbs	\$ 12,35	Vicente Torres Hnos.
	MAICENA	30 lbs	\$ 18,56	Molinos Pacífico
	SAL	50 lbs	\$ 27,84	Productos Alimentarios
	ROYAL	8 lbs	\$ 23,05	Molinos Pacífico
	VINO	5 lts	\$ 4,31	Import. Cuzcatlán
	PIÑA	X 12	\$ 1,21	Frutería Antigua
	QUESO	10 lbs	\$ 5,11	Vía Láctea

4.2 Papel membretado (Depto. Ventas/Compras)



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.



Calle El Amate, Plaza Central, Local 7, Colonia San Jerónimo, San Salvador.

Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616

E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

4.3 Planilla de control de existencias de insumos (Bodega)

INVENTARIO DE INSUMOS FECHA: _____

No.	Descripción	Existencia Día Anterior	Entradas	Salidas	Saldo	Mín. Max	Observaciones
HM50	HARINA DE MAÍZ 50 LBS	11				5 / 20	
HA50	HARINA 000 50 LBS	5				5 / 20	
HR50	HARINA 0000 50 LBS	10				5 / 20	
H100	HUEVOS X 100	2				2 / 7	
A100	AZÚCAR BLANCA X 100	5				4 / 10	
MA20	MANTECA X 20 LBS	4				3 / 10	
MG30	MARGARINA X 30 LBS	6				3 / 15	
LE25	LECHE 25 LTS	2				2 / 5	
MI08	MIEL 8 LBS	10				1 / 10	
MC30	MAICENA 30 LBS	10				5 / 20	
SL50	SAL 50 LBS	10				1 / 10	
RY08	ROYAL 8 LBS	6				1 / 6	

4.4 Planilla de control de existencias de productos (Bodega)

INVENTARIO DE PRODUCTOS

FECHA:

Cód.	Descripción	Existencia Día Anterior	Entradas	Salidas	Saldo	Mín. Max	Observaciones
PL12	PASTEL DE LECHE X 12	22				10 / 30	
PP12	PASTEL DE PIÑA	13				10 / 20	
AM12	ALFAJORES DE MAICENA X 12	29				10 / 30	
QU12	QUESADILLAS X 12	30				30 / 50	
TB16	TORTA DE BUDÍN (16 ONZ)	55				50 / 77	
SZ12	SALPORES DE ARROZ X 12	69				50 / 100	
SA12	SALPORES DE ALMIDÓN X 12	82				50 / 100	
SP14	SEMITA PACHA X 14 ONZ	65				40 / 70	
ST14	SEMITA ALTA X 14 ONZ	54				40 / 70	
BG14	BRAZO GITANO X 14 ONZ	26				20 / 40	
DO12	DONAS X 12	70				20 / 40	

4.5 Orden de entrega (Bodega)

Para: Sr. /Sra. Dirección:

ORDEN DE ENTREGA

Nº de orden: _____

Fecha: _____

Nº de pedido: _____

Fecha de Pedido: _____

Flete: Sin cargo ☐

Con cargo ☐

CANTIDAD	ARTÍCULO	No. DE ARTICULO	PESO

4.6 Orden de reposición (Bodega)

ORDEN DE REPOSICIÓN DE PRODUCTOS

DE: BODEGA

A: COMPRAS

FECHA ____/____/____

No. ITEM	ESPECIFICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	OBSERVACIÓN

Solicitante

Aprobado

NOMBRE: _____

JEFE/GERENTE: _____

4.7 Orden de requisición (Bodega)

ORDEN DE REQUISICIÓN DE INSUMOS

DE: BODEGA

A: COMPRAS

FECHA ____/____/____

No. ITEM	ESPECIFICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	OBSERVACIÓN

Solicitante

Aprobado

NOMBRE: _____

JEFE/GERENTE: _____

APREMAT

4.8 Solicitud de Cotización



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador.
Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616
E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

Sres. MOLSA

Carretera Sur Km. 34

Estimados Señores:

Les agradeceríamos la cotización por mayor de los siguientes productos:

Harina 000

Harina 0000

Harina de maíz

Maicena

Royal

Nuestro pedido mínimo sería de 100 lbs de cada tipo de harina por semana,
50 lbs de maicena y 20 lbs de Royal.

Agradeciendo desde ya su respuesta,

EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

Natalia Regina López
COMPRAS

APREMAT

4.9 Comparación de cotizaciones

COMPARACIÓN DE COTIZACIONES

ARTÍCULO		
Proveedor		
Precio		
Descuento I (por cantidad)		
Descuento II (pago al contado)		
Condiciones de entrega		
Costos de compra		
Precio de compra		
Cantidad pedida		
Plazo de entrega		
Condiciones adicionales		

5. EJEMPLO DE INSTRUMENTOS PARA EL DEPTO. DE VENTAS

5.1 Planilla para cálculo del precio de ventas

CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA

Producto:						
	Costo unitario (precio de lista - descuento)					0.00
+	Tasa de gastos generales				19.00%	0.00
	(comisiones, fletes, empaque, envío)					
	sueldos, alquileres, energía, comunicación					
	intereses sobre prestamos)					
=	Costo del producto					0.00
+	Margen de utilidad (ganancia)				18.00%	0.00
+	Impuesto a la renta (10 %)				10.00%	0.00
+	Impuesto al Valor Agregado, IVA (13 %)				13.00%	0.00
=	Precio base/precio contado					0.00
	(Analizar si el mercado permite vender a este precio)					
+	Descuento por pago al contado				3%	0.00
=	Precio financiado					0.00
+	Descuento adicional por cantidad				10%	0.00
=	Precio de lista					0.00

EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

FACTURA

Fecha: _____ de _____ de _____

Señor: _____

Dirección: _____

APREMAT

5.3 Registro para pedidos telefónicos

PEDIDO TELEFÓNICO

Fecha: _____ Hora: _____

Cliente: _____

Dirección: _____

Hablado con: _____

Tomado por: _____

Fecha del pedido	No. de Orden	No. de Cliente	Fecha de Entrega
Presupuesto	Tipo de Transporte	Sin cargo	Con cargo

Pos.	No. del Artículo	Cantidad/ Unidad	Descripción	Precio Unitario/ Moneda	Precio Total/ Moneda

OBSERVACIONES: _____

5.4. Planilla para registro mensual de pedidos de clientes

LISTA DE PEDIDOS DE CLIENTES

Mes: _____ Hoja N° _____

No. de Pedido	Fecha	Cliente No.	No. de Artículo	Descripción del Artículo	Cant.	Fecha de Entrega	Fecha de Remisión	Fecha de Factura	No. de Factura	Pago Autorizado

5.5 Cotización



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador.
Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616
E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

Tienda Santa Julia

At. Sr. Aníbal Fonseca Ruiz
7ª Av. Sur No. 237
San Salvador

Estimado Señor Fonseca Ruiz:

Agradecemos su pedido de cotización y le ofrecemos de acuerdo a lo solicitado:

40 Tortas de budín	\$ 68,00
20 Semitas pachas	\$ 76,50
25 Semitas altas	\$ 74,38
15 Brazos gitanos	\$ 38,25

TOTAL: \$ 257,13

Podemos hacer la entrega los días lunes a las 06:00 horas como lo solicitado. Las entregas se harían automáticamente. Una eventual cancelación deberá hacerse con una anticipación de 3 días hábiles.

Proponemos como modalidad de pago liquidar por mes calendario, con vencimiento de la factura para el día 15 del siguiente mes.

Estaríamos muy orgullosos de que nos elijan como sus proveedores.

A la espera de su confirmación, quedamos a su disposición ante cualquier duda.

Atentamente,

EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

Ana Sandra Samayoa Molina
Depto. Ventas

APREMAT

5.6 Comprobante de crédito fiscal



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador.
Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616
E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL

REGISTRO No.: 66255-5
NIT.: 0614-1988552-1011

Señor: _____ Fecha: _____ de _____ de _____

Dirección: _____ Registro No. _____

Municipio: _____ Giro: _____

Departamento: _____ Condiciones de Pago: _____

Nota de Remisión: _____

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS
Son:		Sumas		
		13% de IVA		
		Sub-Total		
		Ventas Exentas		
		Venta Total		
Cancelado _____ de _____ de _____				

5.7 Listado de clientes



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador.
Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616
E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

LISTADO DE CLIENTES

NOMBRE	TELÉFONO	E-mail	PLAZO PAGO	DIRECCIÓN
La Dulcinea				
Almacenes "Doña Rosita"				
El Pamperito SRL				
Supermercado "La Despensa de Don Juan"				
Hotel Alameda				
Restaurante Casa Grande				
Tienda Santa Teresita				
Cafetería El Rosal				
Hotel Novo				

5.8 Listado de productos



EL GUANAQUITO S.A. de C.V.

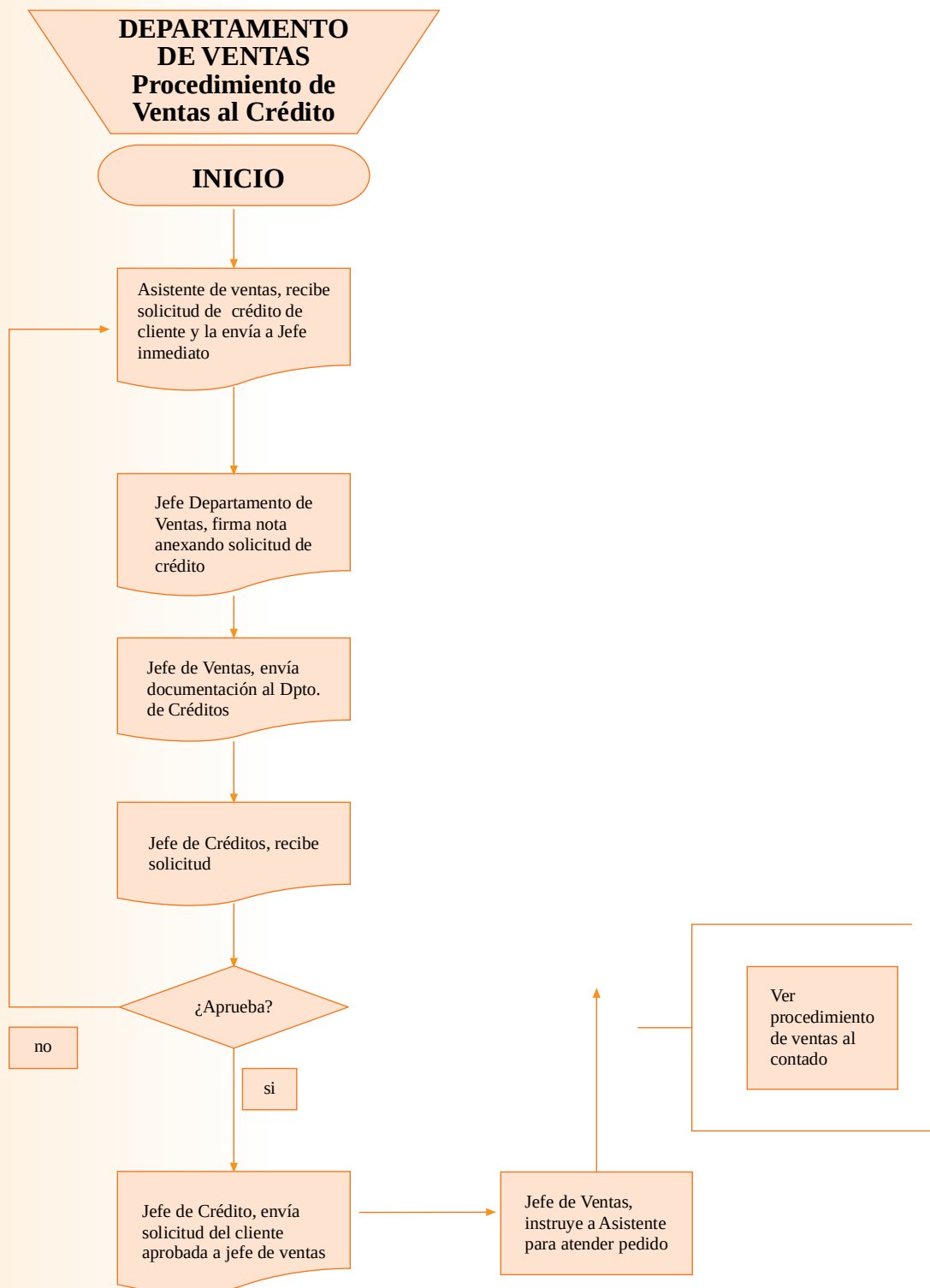
LISTADO DE PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN	IDENTIFICACIÓN	PRECIO UNITARIO
Pasteles de leche x 12	PL.01.12	\$ 1.80
Pasteles de piña x 12	PP.01.12	\$ 1.90
Alfajores de maicena x 12	AM.01.12	\$ 3.00
Quesadillas x 12	Q.01.12	\$ 6.00
Torta de budín x 400 g.	TB.01.400	\$ 2.00
Salpores de arroz x 12	SAR01.12	\$ 1.60
Salpores de almidón x 12	SAL.01.12	\$ 1.60
Semita pacha x 250 g	SP.01.250	\$ 4.50
Semita alta x 250 g	SA.01.250	\$ 3.50
Brazo gitano x 250 g	BG.01.250	\$ 3.00
Donas x 12	D.01.12	\$ 7.00

5.9 Descripción de procedimiento: Ventas al crédito

EMPRESA SIMULADA UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPTO DE VENTAS		
SECCION: VENTAS AL CRÉDITO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE TRABAJO: Ventas al Crédito		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Orientar la adecuada aplicación de las transacciones de venta al crédito de los productos que ofrece la Empresa Simulada a los distintos clientes.		
ACTIVIDADES	PASO	RESPONSABLE
Recibe solicitud de crédito por pedido de productos del cliente	1	Asistente de Ventas
Envía solicitud de crédito del cliente a Jefe de Dpto. de Ventas	2	Asistente de Ventas
Firma nota, anexa solicitud de crédito y la envía al Departamento de Créditos (Ver proceso para aprobación o denegación de créditos)	3	Jefe Depto. de Ventas
Recibe solicitud de crédito. Con dos posibles resultados: a) Aprobada (ver paso siguiente) b) Denegada	4	Jefe Depto. de Ventas
Envía resultado a Asistente de Ventas	5	Jefe Depto. de Ventas
Prepara orden de pedido	6	Asistente de Ventas
Verifica si hay existencia en sala de ventas. Observándose dos posibilidades: a) Existencias son suficientes (ver paso siguiente) b) Existencias no son suficientes (ver Proceso de Compras de mercaderías al contado o al crédito)	7	Asistente de Ventas
Prepara mercadería según orden de pedido	8	Asistente de Ventas
Emite comprobante de crédito fiscal y entrega copia al cliente contra quedan (documento por cobrar)	9	Asistente de Ventas
Envía original y copia del crédito fiscal y quedan del cliente a la Sección de crédito (ver proceso de pagos créditos)	10	Asistente de Ventas
Entrega personalmente o envía mercadería al cliente según copia de factura o comprobante de crédito fiscal	11	Asistente de Ventas
Envía copia de factura o comprobante de crédito fiscal al Departamento de Contabilidad (ver proceso de registros contables)	12	Asistente de Ventas

5.10 Diagrama de flujo: Ventas al crédito



6. EJEMPLO DE FORMATOS PARA SECCIÓN EXTERNA: CLIENTES

6.1 Pedido de productos



Tienda Santa Julia

Av. 7ª Sur No. 237
San Salvador

El Guanaquito S.A. de C.V.

At. Sr. Carlos Bracamonte
Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador.
Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616,
E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

San Salvador, 15 de mayo de 200____

Estimada Sra. María José Luzuriaga

Agradecemos y aceptamos su cotización con fecha 12 de agosto del corriente con los plazos establecidos.

Les pedimos que inicien las entregas el día lunes, 26 de agosto.

Para la primera entrega les pedimos que sumen a lo cotizado 8 docenas de pasteles de leche, 6 docenas de pasteles de piña y 3 docenas de salpores de arroz.

Agradeceremos su confirmación.

Cordialmente,

TIENDA SANTA JULIA

Aníbal Fonseca Ruiz
COMPRAS

APREMAT

6.2 Pedido de cotización



Tienda Santa Julia

Av. 7ª Sur No. 237
San Salvador

El Guanaquito S.A. de C.V.

At. Sr. Carlos Bracamonte
Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador.
Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616,
E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

Antiguo Cuscatlán, 13 de agosto de 200__

Estimada Sra. María José Luzuriaga

Les agradeceríamos la cotización por mayor de los siguientes productos:

Tortas de budín
Semitas pachas
Semitas altas
Brazos gitanos

Nuestro pedido mínimo sería de 10 docenas de cada producto

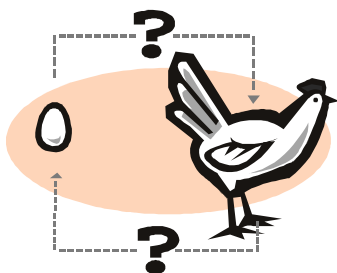
Agradeciendo desde ya su respuesta,

TIENDA SANTA JULIA

Aníbal Fonseca Ruiz
COMPRAS

7. EJEMPLO DE FORMATOS PARA SECCIÓN EXTERNA: PROVEEDORES

7.1 Oferta de productos



Cooperativa La Gallina Turuleca.

Caserío Grande Cantón El Sitio
Jurisdicción de San Isidro
Dep. de Cabañas

El Guanaquito S.A. de C.V.

At. Sr. Carlos Bracamonte
Calle El Amate, Plaza Central, Local 7,
Colonia San Jerónimo, San Salvador.
Tel.: 294-2716, Fax 294- 2616
E-Mail: Elguanaquito@navegante.com.sv

San Isidro, 13 de agosto de 200 ____

Estimado Sr Bracamonte:

Es un gusto remitirle los nuevos precios de nuestros productos y las ofertas que con motivo de nuestro aniversario les estamos ofreciendo a nuestros fieles clientes.

Un ciento de huevo pequeño	\$ 5.00
Un ciento de huevo mediano	\$ 7.50
Un ciento de huevo grande	\$ 9.00

Si la empresa compra arriba de mil unidades se le hará un 20% de descuento en todos los productos.

Agradeciendo desde ya sus pedidos,

Cooperativa La Gallina Turuleca.

Aníbal Fonseca Ruiz
Gerente de Ventas

APREMAT

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achtenhagen, Frank / Tramm, Tade: Theoretische und praktische Perspektiven der Lernbüroarbeit (Perspectivas teóricas y prácticas del trabajo en la Empresa Simulada). Universidad de Oldenburg (Alemania), 1990.

Achtenhagen, Frank / Schneider, Dagmar: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der Lernbüroarbeit unter Berücksichtigung der Nutzung Neuer Technologien (Estado de avance y posibilidades de desarrollo de la Empresa Simulada con las nuevas tecnologías), Universidad de Göttingen (Alemania), 1993.

Aebli, Hans: Doce formas básicas de enseñar. Editorial Narcea, Madrid, 1988.

Arnold, Rolf / Müller Hans-Joachim: Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifizierung (Desarrollo de competencia a través de calificaciones claves), Editorial Schneider, Hohengehren (Alemania), 1999.

Benteler, Paul: Arbeiten und Lernen im Lernbüro. Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten wirtschaftsberuflicher Bildung im Lernbüro (Trabajar y aprender en la Empresa Simulada. Fundamentos y opciones didácticas de la formación comercial en la Empresa Simulada). Bad Heilbrunn (Alemania), 1988.

Carretero, Mario: Constructivismo y educación, Aique, Buenos Aires, 2001.

Fix, Wolfgang: Ein Projekt im Betrieb - die Übungsfirma mit realem Geschäftsbetrieb (Un proyecto en la empresa – la Empresa Simulada con movimiento commercial real). En: KUTT, Konrad/SELKA, Reinhard (Hrsg.): Simulation und Realität in der kaufmännischen Berufsbildung, Schriften zur Berufsbildungsforschung, tomo 64, Berlín (Alemania), 1986.

Fundació inForm: La Fundació INFORM y el Programa SEFED. Carrer del Pi, 24 E-08810 Sant Pere de Ribes, Barcelona.

Generalitat de Catalunya, Departament d'Ensenyament: "L'experimentació, l'adaptació, el seguiment i l'avaluació, en l'FP reglada, de la metodologia de simulació d'empreses amb finalitats educatives (SEFED)", Direcció General d'Ordenació Educativa, Barcelona, 2000 (en catalán, mimeo).

Gramlinger, Franz: Was macht Übungsfirmenarbeit zu guter Übungsfirmenarbeit? Darstellung anhand zweier Portraits schulischer Übungsfirmen. (¿Qué hace que el trabajo en la Empresa Simulada sea efectivo? Dos retratos de Empresas Simuladas en escuelas), tesis doctoral, Linz (Austria), 1997.

Gramlinger, Franz: Die Übungsfirma auf dem Weg zur Lernfirma? Eine empirische Darstellung in Form zweier Portraits. (De la Empresa Simulada a la Empresa Inteligente? Presentación de dos casos empíricos), Editorial Hobein, Bergisch Gladbach (Alemania), 2000

Gramlinger, Franz: The Practice Firm "LUI" as a Learning Environment. En: Lifelong Learning in Europe 2, N° 3, pgs. 145-146

Greimel, Bettina: Übungsfirmen an kaufmännischen berufsbildenden Schulen - Theoretische Konzepte und Evaluation (Empresas Simuladas en escuelas comerciales – conceptos teóricos y evaluación), Tesis doctoral, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, Viena (Austria), 1998.

López, René: Proyecto de Empresa Simulada de la Escuela de Comercio Jorge Newbery, Catamarca (Argentina), 1999. Edición digital:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/empsim.htm>

Schneider, Dagmar: Lernbüroarbeit zwischen Anspruch und Realität (Empresa Simulada entre pretensions y realidades), tesis doctoral, Universidad de Göttingen (Alemania), tomo 24, 1996

Seguret, Blanxart, S.A.S: (Empresa Simulada) Dossier de l' alumne/a Departament Administratiu, IES Daniel Blanxart, CURS2002–2003.

Straka, Gerald A. / Gramlinger, Franz et al.: Der Beitrag des Handelns in Übungsfirmen zum Aufbau von Lern- und Arbeitstechniken (El aporte de la acción en Empresas Simuladas para el desarrollo de competencias metodológicas para el aprendizaje y el trabajo), Universidad de Bremen (Alemania).
Edición digital: <http://www-user.uni-bremen.de/~los/berichte/band5/kapitel4.html>

Tasca, Eduardo: Empresa Simulada y Microemprendimientos Didácticos. Macchi, Buenos Aires, 2000.

Tramm, Tade: Übungsfirmenarbeit als Beispiel handlungsorientierten Lernens in der kaufmännischen Berufsbildung (La Empresa Simulada como ejemplo de aprendizaje por la acción en la formación profesional del área comercial). En: Friede, Christian/ Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Kompetenz durch Training. Moderne Trainingsverfahren in der beruflichen Bildung, Editorial Sauer, Heidelberg (Alemania), 1993.

Tramm. Tade: Lernprozesse in der Übungsfirma - Rekonstruktion und Weiterentwicklung schulischer Übungsfirmenarbeit als Anwendungsfall einer evaluativ-konstruktiven Curriculumstrategie (Procesos de aprendizaje en la Empresa Simulada – Reconstrucción y desarrollo de la estrategia didáctica Empresa Simulada como caso de implantación de una estrategia curricular evaluativo-constructiva), tesis posdoctoral, Universidad de Göttingen (Alemania), 1997.

Zinsmeister, Katrin (ed.): Técnicas de aprendizaje por la acción – Empresa Simulada, GTZ, Santiago de Chile / Buenos Aires, 1999.

Zinsmeister, Katrin: Empresa simulada. En: Lindemann, Hans-Jürgen: Handlungsorientiertes Lernen und Projektmethode in der Aus- und Weiterbildung / Aprendizaje por la acción y el método de proyecto. GTZ, Eschborn (Alemania), 2001.

Zinsmeister, Katrin / Guzmán, María: Launching Argentina's Network. En: Bulletin EUROPEAN, Essen (Alemania), noviembre 2001.

Esta edición consta de 400 ejemplares,
impresos en los Talleres Gráficos de
EDITORIAL MAYA
PBX: (503) 229-4888
E-mail: editorialmaya@hotmail.com
Junio, 2003