

1.3 METODOLOGIA

1.3.1 JUEGO DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL

El propósito de este “juego” es enseñar a los alumnos a pensar como Directores Generales de una Organización. Para este fin, se crean equipos de 6 personas los cuales se caracterizan por ser multidisciplinarios, en el caso de la Universidad de las Américas – Puebla los equipos están formados por alumnos pertenecientes a las licenciaturas de Administración de Empresas, Contaduría y Finanzas e Ingeniería Industrial.

Los coordinadores del simulador eligen a los 5 alumnos que jugarán el rol de presidente de la empresa, el tiempo que dure la simulación, los otros 5 miembros del equipo serán vicepresidentes de las distintas áreas de la organización. Cada equipo estará al frente de una empresa manufacturera multinacional, para dirigirla por 3 años. Al inicio del juego, todas las empresas están en una situación competitiva semejante (que variará a lo largo del juego), los equipos deberán presentar sus resultados ante un consejo administrativo formado por empresarios reales. Dichas juntas serán a lo largo del semestre para ir calificando el desempeño de los alumnos.

1.7.2 ASPECTOS GENERALES

A cada alumno se le entregará al inicio del juego un manual donde se explican las reglas básicas para la simulación y el manejo del software. El software proporciona una perspectiva del entorno que simulará una situación de negocios competitiva.

El éxito de cada compañía dependerá de la competencia, las preferencias del consumidor y la habilidad que demuestren los alumnos al momento de determinar y dirigir las acciones que les permitirán aventajar a sus competidores. En esta simulación las empresas producirán relojes de muñeca.

Los equipos de la Universidad de las Américas – Puebla se encuentran en mundos diferentes, llamados Mundo 1, 2, 3, etc., y compite contra otras 4 o 5 empresas que pertenecen a ese mismo mundo, lo que significa que los alumnos de la UDLAP no

compiten entre ellos. Todas las empresas que pertenecen a un mundo, venden sus productos a los mismos países: Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, China, Japón y México.

Los mundos existen a su vez, en diferentes universos (U1, U2, U3, etc.) estos universos existen para que las empresas de todos los mundos puedan compartir la bolsa de valores. Al inicio del juego, las características económicas de todos los mundos son las mismas. Conforme avanza el juego, los resultados de las dinámicas competitivas llevarán a cada mundo por un rumbo diferente.

FÁBRICAS:

Cuando inicia el juego, cada equipo tiene dos fábricas localizadas en diferentes países. En cada fábrica se produce un solo producto, las fábricas se ubican arbitrariamente dentro de seis países: Japón, China, México, Inglaterra, Alemania y Estados Unidos; sin embargo una vez que se inicia el juego el equipo podrá reubicar sus fábricas a cualquiera de los seis países posibles.

Inicialmente, ambas fábricas son del mismo tamaño; el equipo podrá aumentar o disminuir la capacidad una vez que el juego inicie, cada fábrica reflejará la disponibilidad de mano de obra y costos de materia prima típicos, así como niveles de calidad de cada país en el que se encuentren ubicadas, existe la opción de ubicar ambas fábricas en el mismo país.

PRODUCTOS:

Los productos están posicionados en el mercado de la siguiente forma:

- **Producto 1:** Es más sensible al precio; los consumidores de este producto muestran baja lealtad a la marca y será comprado rápidamente por los competidores, lo que podría significar que la empresa caiga en “stock out”.
- **Producto 2:** Es un producto de lujo; los consumidores son más sensibles ante la calidad del producto y muestran una alta lealtad a la marca.

Los consumidores de ambos productos, forman parte de mercados independientes entre sí, es decir, nada de lo que pase con el producto 1 afectará el comportamiento del mercado del producto 2 y viceversa.

MERCADO:

Al inicio del Simulador de Negocios, cada equipo está comercializando ambos productos en los seis países: Japón, China, México, Inglaterra, Alemania y Estados Unidos. Los mercados son aproximadamente del mismo tamaño que los países reales, y el comportamiento de los consumidores de cada mercado son idénticos a los que tienen los que pertenecen al mundo real, en términos de: demanda, estructura de costos, tasas de crecimiento y otros parámetros macroeconómicos. Además, cada transacción que ocurra dentro de la simulación será en moneda local, sin embargo para facilitar los reportes financieros serán expresadas en dólares estadounidenses.

INFORMACIÓN ÚTIL:

Dentro del software de la simulación, están disponibles cinco años de información histórica de la empresa, que será de gran utilidad al momento de comprender los patrones que ha seguido la organización a lo largo del tiempo, por ejemplo: Preferencias del consumidor, características de precio y calidad y otros aspectos que forman parte del ambiente económico de cada mercado.

Esta información incluye las entradas (inputs) y salidas (outputs) de información de la empresa, con el objetivo de tener una idea de las decisiones que tomaron los predecesores y los resultados que tuvieron al ser aplicadas, también incluye datos acerca de las condiciones económicas de cada país al inicio del juego, tales como: tarifas de transporte, tipo cambiario, tarifas aduanales y los costos de manufactura promedio.

Usando esta información y las habilidades de los miembros de cada equipo, se podrán implantar estrategias razonables, posicionar los productos de acuerdo a las necesidades del consumidor y determinar la viabilidad de reubicar una fábrica o ambas.

ANTES DE JUGAR, SE DEBE DECIDIR...

- Qué tipo de decisiones y / o herramientas de soporte necesitará el equipo
- Qué tipo de estructura organizacional es la más conveniente para la empresa.
Se necesita tener formas para coordinar el trabajo en equipo.
- Qué tipo de estrategias se implementarán y que valor le traerán al negocio, es decir cómo defenderán sus ventajas

2. ¿CÓMO JUGAR?

Cada equipo es responsable de marcar el camino que seguirá la empresa usando diferentes herramientas disponibles en Internet. La simulación se correrá periódicamente utilizando las variables de entrada (inputs) que arrojarán los resultados (output) de cada periodo, en donde se comparan las empresas que pertenecen a cada mundo.

ENTRADAS (INPUTS), VARIABLES QUE PUEDE CONTROLAR CADA EQUIPO EN CADA CICLO DE SIMULACIÓN

Los equipos dirigirán sus empresas por medio del control que ejercen en ciertas variables, llamadas inputs. Los inputs en realidad, son entradas hechas en una interfaz (<http://management-game.gsia.cmu.edu>) que representa las decisiones tomadas por el equipo directivo de cada empresa, cada periodo representa 3 meses de tiempo simulado. Estas decisiones son divididas en tres áreas principales: *Marketing Inputs*, *Production Inputs* y *Finance Inputs*.

2.1. DECISIONES DE MARKETING

Precios (*Price*): El equipo puede elegir los precios de ambos productos en todos los mercados. Los precios serán ingresados en moneda local, es decir: Japón en Yenes, Alemania en Euros, Inglaterra en libras, México en pesos, China en Yuanes y Estados Unidos en dólares.

Licitaciones (*Contract Prices*): Además de los seis mercados disponibles para la venta de los productos, existe también un mercado institucional: El Gobierno de Estados

Unidos. Este mercado se divide en dos tipos de oportunidades para vender el producto 1:

- Una de ellas se lleva a cabo cada periodo, se juega por una cantidad de unidades anunciada con un periodo de anticipación. En esta licitación sólo participan las compañías pertenecientes al mismo mundo, gana el precio más bajo (igual o por arriba del costo), sin importar los niveles de calidad.
- La segunda es llevada a cabo en la página del simulador. En esta subasta participan todas las empresas existentes (no importa a que mundo pertenezcan), el ganador será aquel que tenga un precio bajo pero, con un nivel de calidad aceptable.

Orden de Embarque (*Shipping Preference Order*): Indica el orden (1 al 6) en que será embarcado el producto para cubrir la demanda. El orden es muy importante, ya que el simulador trabaja en base a PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas).

Contenedores (*containers*): La empresa necesita contenedores para entregar sus productos a los diferentes países. Esta variable indica cuántos contenedores se desea comprar o rentar para entregar los productos en cada periodo, el costo por comprar cada contenedor es de 3,000 dólares y tiene capacidad para transportar 1,000 unidades por periodo. El costo por rentar un contenedor es de 2,000 dólares por periodo. Cada periodo, se debe reemplazar el 5% de los contenedores. En caso de que la demanda sobrepase la capacidad de embarque, automáticamente se rentarán contenedores adicionales para embarques de emergencia y estos tendrán un costo de 3,000 dólares cada uno y sólo servirán un periodo.

Presupuesto de Marketing (*Marketing Expenses*): Cada periodo, se indicará el presupuesto destinado para mercadotecnia de cada producto en cada país. Los efectos de las estrategias de mercadotecnia cambian a través del tiempo en respuesta a las acciones de los competidores. Todos los presupuestos de mercadotecnia son ingresados en moneda local.

Honorarios por Consultoría en Marketing (*Marketing Consultant Fees*): Es posible contratar consultores en cada periodo, con el objetivo de mejorar la efectividad de los programas de marketing. El pago de honorarios a los consultores es en dólares. La

consultoría puede ser dirigida directamente a uno de los seis países o por medio de porcentajes, se puede repartir entre los mercados disponibles.

2..1.2 DECISIONES DE PRODUCCIÓN

Investigación y Desarrollo (*Research & Development*): Es posible seleccionar el presupuesto destinado a R & D cada periodo. Se debe ingresar los presupuestos de cada producto por separado. La influencia de R & D se traduce en el atractivo que gana nuestro producto ante los ojos de los clientes, este es medido por el índice relativo de calidad.

Honorarios por Consultoría de Producción (*Production Consultant Fees*): La empresa tiene la posibilidad de contratar consultores con el objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones de manufactura. La consultoría es directa y puede ser empleada en ambos productos. El mayor impacto de la consultoría de producción se da en los costos variables de manufactura.

Presupuesto de Producción (*Production Budget*): Esta variable se refiere al dinero utilizado para arrancar la producción en las dos fábricas donde se manufacturan los productos en cada periodo. El presupuesto asignado es destinado al pago de mano de obra y materia prima necesarios para la producción. El presupuesto de producción es ingresado en dólares, independientemente de dónde se localicen las fábricas; la simulación automáticamente convertirá el presupuesto en moneda local, dependiendo del país en que se ubiquen las fábricas.

Expansión de Fábrica (*Factory Construction*): La empresa podrá expandir la capacidad de sus fábricas en cualquier momento, siempre y cuando se expanda máximo un 15% de capacidad en cada periodo. Los costos de expansión por unidad están entre 16 y 25 dólares, dependiendo de la ubicación de la fábrica. Las fábricas se deprecian a 1.25% por cuatrimestre. La expansión toma tiempo en concretarse, la capacidad extra estará disponible un periodo después del que fue adquirida.

Disminución de Capacidad (*Factory Capacity Decrease*): La empresa puede vender parcialmente la capacidad de su empresa por el 75% de su valor por unidad. La

reducción de capacidad estará disponible inmediatamente, se ingresa el número de unidades que se quiere liquidar.

Reubicación de una fábrica (*Factory Relocation*): Los equipos tienen la capacidad de mover sus fábricas de un lugar a otro. Para solicitar una reubicación, se debe ingresar el número del país al que se quiere mover y el número de unidades que conforman la máxima capacidad de esa fábrica.

2.1.3. DECISIONES FINANCIERAS

Manejo de Deuda (*Loans*): Cada empresa tiene una línea de crédito limitada, esto le permite obtener recursos para financiar sus costos de operación. Las compañías podrán hacer pagos o incrementar su deuda, según deseen. La simulación no realiza pagos automáticos de deuda; el equipo debe designar el monto para este propósito, el no hacerlo aumentará el monto de la deuda cada periodo. La empresa sólo puede endeudarse en dólares.

Transacciones en la Bolsa de Valores (*Stock Transactions*): Los directivos de la empresa pueden adquirir recursos por medio de la emisión de acciones. También pueden deshacerse del excedente de efectivo regresándolo a los dueños de la misma empresa. Esta variable permite decidir el monto, en dólares, de la transacción. La compra – venta de acciones se llevará a cabo al precio de cierre más reciente. Las transacciones en la Bolsa de Valores de la simulación tendrán un costo del 1% del monto.

Pago de dividendos (*dividends paid*): Además de las transacciones en la bolsa, también se pueden pagar dividendos. La simulación distribuye los dividendos en el periodo en que los directivos deciden pagarlos, el pago de dividendos hará que la imagen de la compañía en el mercado accionario sea más atractiva para los inversionistas.

Presupuesto para crédito y cobranza (*collection budget*): Destinando dinero para el sistema de cobranza, los directivos pueden acelerar el proceso de pago, y por lo tanto la disminución en el concepto de cuentas por cobrar. Sin embargo una táctica agresiva en

esta variable puede provocar que los clientes se alejen y prefieran acercarse a los competidores, lo que ocasionaría un impacto negativo en las ventas.

Seguros (*Insurance*): Dentro de la simulación, el equipo controla tres variables relacionadas con los seguros:

- ***Property Casualty Insurance:*** Protege a la compañía de daños o pérdidas físicas de bienes (fábricas, inventario y contenedores) ocasionados por incendios, desastres naturales, robo, etc.
- ***Directors & Officers Insurance:*** Protege los bienes personales del consejo administrativo y los directivos de la empresa de la baja del precio de las acciones en el mercado y las consecuencias que traería consigo.
- ***Product Liability Insurance:*** Protege a la empresa de demandas provenientes de los clientes, en caso de que los productos que comercia le hagan daño o hieran a alguien. Invertir en este seguro es muy importante para las empresas que se ubiquen en Estados Unidos.

Futures Currency Market: Estas variables le permiten a los directivos comprar y vender contratos anticipados (*forward contracts*) en diferentes monedas. Cada periodo, el tipo de cambio que se utilizará en ese periodo, así como el pronosticado para el siguiente periodo serán publicados. La compra o venta de estos contratos se efectuará en el tipo de cambio pronosticado. Los contratos anticipados, son de gran ayuda debido a que reducen el riesgo que conllevan las fluctuaciones del mercado cambiario.

2.1.4 OUTPUTS – RESULTADOS DE UN CICLO DE SIMULACIÓN BASADOS EN LAS VARIABLES DE CADA EQUIPO

Los equipos tienen a su disposición cuatro formatos en que están disponibles los resultados de cada movimiento o periodo. Los formatos de los resultados son de gran utilidad para acceder de una manera más sencilla a la información que será de gran ayuda al momento de tomar decisiones concernientes a la empresa.

Los formatos de resultados incluyen: Reporte del mercado, reporte de producción, reporte financiero y el estado de flujo de efectivo de cada periodo.

2.1.4.1. REPORTE DEL MERCADO

Este reporte provee información acerca del posicionamiento de la empresa y su desempeño dentro del mercado mundial con respecto a los competidores.

La primera parte de este reporte contiene información acerca de la demanda total de cada producto (producto 1 y producto2), ventas totales y el total de gasto en marketing que realizó la empresa en cada país, estos datos se encuentran expresados en unidades y porcentajes. Una vez que se tiene conocimiento acerca de la situación que experimentó el mercado mundial en ese periodo, se podrá determinar que tan bueno fue el desempeño de la compañía en cada mercado, por medio del análisis de información más específica que concierne al comportamiento del mercado en cada país.

La simulación informa a los directivos en caso de haber requerido “ventas de emergencia”, este tipo de ventas se lleva a cabo cuando uno de los competidores cae en stock out, en caso de caer en esta situación, la simulación comprará automáticamente a la competencia el número de unidades necesarias para cubrir con la demanda de cada producto.

Este reporte incluye también un breve análisis utilidad / pérdida (*profit / loss*) en cada país, es de utilidad para identificar los costos en cada mercado, ayuda a tener una perspectiva de los márgenes de utilidad separados por país y por producto. Esta información nos permite conocer la rentabilidad de cada mercado y los costos asociados a ella, por ejemplo investigación y desarrollo, y el costo de inventarios. Es importante tomar en cuenta los márgenes de contribución, esto incluye todos los costos relacionados con hacer negocios en cada país.

La diferencia más grande que existe entre las estadísticas del producto 1 y las del producto 2 son básicamente los consumidores, las preferencias y comportamientos de cada tipo de consumidor. Los que compran el P1 con consumidores que se preocupan

por el precio, más que por otra cosa; los que adquieren el P2 se dejan llevar más por la calidad que ofrece el producto que pretenden adquirir.

Además, cada reporte del mercado contiene datos sobre los precios y niveles de calidad a los cuales fueron comercializados los productos de la empresa (P1 y P2), en esta sección se resumen todos los precios de ambos productos, ofrecidos por las cinco compañías en el mercado mundial. Al mencionar los niveles de calidad, podemos caer en una confusión, estos están expresados en porcentajes sin embargo, en la simulación el 100% indica el nivel de calidad promedio, es decir, si un producto tiene 112% de calidad esto indica que cuenta con 12% de calidad arriba del promedio; pero si el nivel está en 80% esto significa que la empresa está produciendo con 20% de calidad por debajo del promedio.

2.1.4.2 REPORTE DE PRODUCCIÓN

Este reporte describe la actividad que se lleva a cabo en las dos fábricas donde se manufacturan los productos. Incluye los costos de transportación, actividades de reubicación de las fábricas e información importante relacionada con la competencia.

- **Información de producto:** El diseño de este reporte simplifica la planeación de la producción y la contabilidad de los costos, de esta manera se pueden identificar fácilmente los costos de producción. Esta parte se divide en tres columnas:
 1. **PERIODO ACTUAL:** Esta columna indica lo ocurrido en el periodo que terminó.
 2. La segunda columna muestra los costos que aplican en caso de tener la fábrica trabajando a su máxima capacidad. Esto puede diferir de los costos actuales en caso de estar operando por debajo de la capacidad total.
 3. **MÁXIMA CAPACIDAD EN EL PROXIMO PERIODO:** Predice los costos de manufactura esperados en el próximo periodo.

- **Información de Inventarios:** En esta parte del reporte provee información importante acerca de los niveles de inventario en ambas fábricas. Es decir, la cantidad de producto que quedó almacenada al final de cada periodo. Según la

simulación, el nivel óptimo de inventario almacenado es del 10% de la capacidad de producción, en caso de sobrepasar este porcentaje significa que nuestra empresa tiene un exceso de inventario, lo que repercute en nuestros costos; por el contrario, en caso de tener menos del 10% almacenado al final de cada periodo, se efectúa una compra automática de producto con el fin de satisfacer este requerimiento.

- **Información adicional:** Esto se refiere a los costos de transportación y capacidad de embarque con los que cuenta la fábrica. Aquí nos hablan acerca de: el número de contenedores disponibles, la depreciación de los mismos en ese periodo (5%), los gastos por mantenimiento de los contenedores, el costo por renta de contenedores, las rentas de emergencia y los costos por trasladar el producto a cada país. También está disponible información acerca de la reubicación de fábricas, ya sea la de ésta empresa o las de la competencia. Hablando de la competencia, existen dos tablas que nos informan acerca de las capacidades de producción y niveles de inventario de nuestros competidores, las cuales son de utilidad en la planeación de estrategias.

2.1.4.3. REPORTE FINANCIERO

El reporte financiero contiene datos financieros acerca de la empresa y la competencia. Está dividido en ocho áreas:

1. **Balance General (*Balance Sheet Data*):** Esta área es la más útil para analizar el comportamiento de la competencia en determinado periodo, este reporte contiene información de todas las empresas que están dentro de un mundo. Se tiene acceso a los niveles de inventario, sistema de precios, si están o no pensando en expandir las fábricas, quien a obtenido más recursos de préstamos, el ROE y el pago de dividendos.
2. **Estado de Resultados (*Income Statement Data*):** Es bastante breve, sin embargo nos da información útil acerca de los competidores, por ejemplo: Ventas totales, utilidad neta y el ROE anualizado

3. **Tarifas de Transporte (*Transport Rates*):** Se expresa lo que cuesta mandar los productos de un país a otro, estas tarifas de transporte expresan únicamente el costo marginal de transportación, estos son costos fijos de transporte.
4. **Tarifas de Exportación (*Tariff Rates*):** Se manejan de manera similar a las tarifas de transporte, sin embargo las tarifas de exportación son aplicadas a las ganancias de la empresa en cada país, no a los costos de manufactura
5. ***Currency Contracts*:** Son los resultados de los contratos anticipados de los que tratamos en los inputs, se puede comprar o vender uno de estos contratos en cualquiera de los seis tipos de moneda que participan en la simulación, pero sólo con tres meses de anticipación. En este reporte, expresa las pérdidas o ganancias relacionadas con los tipos de cambio.
6. **Estado de resultados detallado (*Detailed Income Statement*):** Aquí se encuentra el estado de resultados de la empresa, la mayoría de los conceptos que se manejan se utilizan de la misma forma en la realidad que en la simulación, sin embargo hay algunos sobre los que deben hacerse aclaraciones:
 - ***Plant Sale Loss*:** Indica el 25% de pérdida que resulta de la venta o reducción de capacidad de una fábrica.
 - ***Inventory Writedown*:** Indica la disminución en el valor del inventario, resultado de operar una fábrica en bajos niveles de producción
 - ***The Depreciation rate*:** En el caso de las fábricas, la depreciación será del 1.25% por periodo y los contenedores se depreciarán en un 5% por periodo.
 - ***The admin. And Misc. Expense*:** Este concepto se compone por tres tipos de gasto: (1) El 1% resultante de las transacciones en la Bolsa de Valores, (2) las compensaciones otorgadas a los directivos por parte de los miembros del consejo, y (3) el dinero invertido en cobranza.
 - ***Taxes*:** Para facilitar el manejo de los impuestos, estos son calculados con una tasa del 34%, aplicada a todos los conceptos gravables.
7. **Información sobre seguros (*Insurance Information*):** En este apartado se explica el monto invertido en los tres tipos de seguros disponibles, los que fueron utilizados en el periodo que terminó y las tarifas de cada uno de ellos.
8. **Información extra que será de utilidad el siguiente periodo:** Contiene información adicional con respecto a los niveles de deuda actuales y los

máximos permitidos en base a las utilidades de la empresa, también aparece información acerca de las tasas de interés y la ganancia por exceso de efectivo.

Los tres reportes que resultan de correr un ciclo de la simulación, son de gran utilidad en el momento de crear estrategias y tomar decisiones acerca del manejo de la empresa, el desempeño de la misma en el mercado, la situación financiera, etc. al apoyarnos en esta información será más fácil tener una actitud proactiva; sin embargo hay que tener en cuenta que la simulación tiene su propio entorno, razón por la cuál las situaciones pueden variar abruptamente de periodo a periodo.

3. JUNTAS CON EL CONSEJO ADMINISTRATIVO

El consejo administrativo es esencial para el buen funcionamiento del juego de simulación empresarial. La interacción entre los alumnos y los consejeros es por medio de reuniones en las que los directivos presentan los resultados obtenidos a lo largo de un año de simulación, con el objetivo de que los directivos reciban retroalimentación acerca de su desempeño en la simulación.

Dentro del juego de simulación están contempladas tres reuniones, el consejo está formado por cinco o seis empresarios locales y profesores de la Universidad de las Américas – Puebla. Las juntas son manejadas de la siguiente manera:

- Primera junta: Se utiliza para discutir, modificar y aprobar el plan estratégico de la empresa. También se emplea este tiempo para discutir los resultados del primer año de simulación, así como para fijar las metas que deberán alcanzar los directivos
- Segunda y tercera junta: Se revisa el desempeño de los directivos durante el segundo y tercer año de simulación, se pueden modificar o agregar nuevos objetivos a los planteados con anterioridad.

Tal vez se requiera tiempo adicional para atender problemas específicos, con el afán de enriquecer la experiencia que suele ser gratificante tanto para los alumnos como para los consejeros, en caso de necesitar tiempo extra se podrá convocar a juntas informales.

Existen cinco áreas fundamentales en las que son de gran ayuda las personas que representan el papel de consejo administrativo:

- **Representar a los dueños de la empresa:** Es importante que los directivos no olviden para quien trabajan. Los consejeros deben exigir a los directivos actuar en función de los intereses de los dueños de la empresa, enfocando las estrategias a maximizar el valor de la compañía. Con frecuencia existe el conflicto entre lo que es mejor para los directivos y lo que es mejor para los dueños, el consejo debe asegurarse de que los intereses de los propietarios de la compañía estén bien representados.
- **Fijar objetivos y estándares para el trabajo del equipo directivo:** Generalmente, los directivos fijan objetivos que no son tan agresivos o que son fáciles de alcanzar. Estos objetivos pueden llegar a ser ambiguos, difíciles de medir; el consejo debe asegurarse de que los objetivos sean específicos y medibles. En cada reunión se revisará que realmente se hayan alcanzado las metas fijadas y se darán consejos que faciliten alcanzarlas.
- **Evaluar el desempeño de los directivos y ofrecer retroalimentación:** En cada junta se debe presentar al consejo un reporte completo que contemple las tres áreas de acción, en donde se informe del desempeño del equipo directivo. El consejo deberá evaluar el reporte y aportará información valiosa (consejos, anécdotas, bibliografías, software, etc.) que va dirigida a mejorar el desempeño de los alumnos.
- **Proveer consejos útiles en el área estratégica:** Es frecuente que los directivos se enfoquen en detalles a corto plazo que les sean de utilidad en las operaciones diarias, y no se den cuenta de oportunidades importantes que son obvias para los miembros del consejo, ya que cuentan con más experiencia y no están sumergidos en el trabajo diario que exige la simulación.

- **Aprobar / desaprobar decisiones clave:** Los consejeros deben decidir sobre que tipo de variables van a tener el control, por ejemplo: Someter a aprobación proyectos de reubicación, construcción o disminución de la fábrica, manejo de la deuda y las utilidades, políticas de dividendos o cualquiera que crean necesaria para asegurar la viabilidad del negocio.