

# **TOMA DE DECISIONES EN PROYECTOS: EL CASO DE EXPANSIÓN DE UNA FÁBRICA.**

**Carlos Alberto Palacio Londoño**

Economista, M. Sc.

Administración de Proyectos , UCI de Costa Rica

Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Unidad de Emprendimiento

## **RESUMEN**

Con empresas consolidadas, y que hace un rato superaron el valle de la muerte puede suceder que la toma de una decisión tan sencilla como “La expansión”, factor estratégico de Networking, genere conflictos al interior del equipo de trabajo

En un caso tomado del libro de Adam, Everett E. Jr. & Ebert, Ronald J. Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento. En su capítulo 4 “El proyecto” , se toma la empresa Ditsing Inc., como caso de aplicación. Luego se plantean cuatro interrogantes y finalmente sus respectivas respuestas.

## **PALABRAS CLAVES:**

Toma de decisión, expansión, organización, alianza

## **ABSTRACT:**

With established companies, and just now passed the valley of death can be that making a decision as simple as "expansion" strategic factor Networking, generate conflicts within the team

In one case from the Book of Adam, Everett E. Jr. & Ebert, Ronald J. Production Management and Operations: Concepts, models and performance. In Chapter 4 "The project" is taken Ditsing Inc. company., as a case of application. Then he raised four questions and their answers.

## **KEYWORDS:**

Decision making, expansion, organization, partnership

## EXPOSICIÓN DEL CASO DITSING NC.

### EL CASO DE EXPANSIÓN DE UNA FÁBRICA

Jacob Clemson es propietario de Digitsig, Inc., una compañía electrónica en crecimiento. Las ventas han crecido rápidamente. Ahora la fábrica trabaja con tres turnos y a toda su capacidad. Clemson tuvo que arrendar más espacio en un edificio situado a varios kilómetros de allí. Está consciente de la necesidad de ampliar la fábrica para responder a la demanda creciente, para mejorar la eficiencia y reducir los costos del acarreo de materiales entre la fábrica y el edificio alquilado. El costo del arrendamiento es muy alto por tratarse de un área sobrepoblada; a Jacob le urgía conseguir inmediatamente más espacio, pues de lo contrario no podría atender la demanda y los clientes se irían a la competencia.

Jacob conoció a Andy Gibson, socio de AG Contractors, en una asamblea de la Cámara de Comercio. Le comentó sus necesidades de expansión. Andy le dijo: "Podemos encargarnos de su proyecto, señor Clemson. Hemos realizado muchos otros similares. Como seguramente sabrá, los negocios han florecido en la región y no es fácil conseguir un contratista. Pero tiene suerte de haberme conocido, porque estamos terminando un proyecto y podríamos empezar con el suyo si llegáramos a un acuerdo pronto. Tengo pendientes otras cuatro propuestas y si nos las aceptan no estaremos en condiciones de ocuparnos de otros proyectos. Y, como dije, los demás contratistas están igualmente atiborrados de trabajo. Tengo la impresión de que a usted le urge comenzar cuanto antes la expansión de la fábrica y creo que nosotros podemos hacerlo".

A Jacob le preocupaba que no pudiera obtener los servicios de otros contratistas y no quería perder más tiempo. Firmó, pues, un contrato con AG Contractors, por lo que consideró un precio razonable, para que diseñaran

y realizaran la ampliación de su fábrica. El espacio se destinaría fundamentalmente a guardar el inventario de los materiales y de los productos terminados. Aceptó una cláusula para pagarle a la constructora un bono de 10%, si concluían el edificio en 12 meses en vez de los 15 que según Andy tardarían normalmente.

Han transcurrido ya 14 meses. Andy Gibson y Gerri Penk, un director de proyectos contratado recientemente por AG Contractors, entraron en la oficina de Jacob Clemson. La recepcionista preguntó: "¿Puedo servirles en algo?"

Andy le dijo: "¿Está Jacob?"

"Sí, se encuentra aquí. ¿Tienen cita con él?", contestó la recepcionista. Andy apresuró el paso y le dijo a la recepcionista: "No la necesito. Es cuestión de unos minutos". Un sorprendido Gerri lo siguió. Golpeó una vez a la puerta del señor Clemson, la abrió y entró sin esperar respuesta.

Atónito, Jacob Clemson levantó la vista y exclamó: "Estoy en esta importante..."

Andy lo interrumpió. "Sólo te quitaré un minuto. Sólo quería informarte que terminamos el proyecto de ampliación de la fábrica en el plazo señalado y sin rebasar el presupuesto. Lo hicimos en 12 meses como yo sabía que lo haríamos, quiero decir como esperaba que podríamos hacerlo. Tuve que presionar mucho a algunos de los subcontratistas, pero así se manejan las cosas en la industria. Algunas veces hay que ser un hombre sin escrúpulos para lograrlo. Estoy seguro de que lo mismo sucede en la suya, Jacob, pues de lo contrario no estaría donde se encuentra ahora".

Jacob Clemson contestó: "Bueno, es que ha habido algunos problemas..."

Pero Andy lo atajó otra vez: "En un gran proyecto como éste siempre hay problemas y alguien sale lastimado. Pero así son las cosas. Eso no debe preocuparle. Al final todo sale bien. Tal vez podamos celebrarlo comiendo juntos, pero tengo otra junta en el otro lado de la ciudad. Llámeme un día de éstos. Quizá podamos juntarnos para ver si puedo ayudarle en algún otro proyecto". Andy dio vuelta y salió presuroso de la oficina de Jacob, pasando al lado de Gerri quien tuvo que correr para alcanzarlo.

Cuando salieron, Jacob estaba un poco desconcertado y se puso furioso. Pensó para sí: "¿Otro proyecto? Por nada del mundo. ¡Un hombre sin escrúpulos! ¿Qué tipo de persona piensa que soy? Y eso de que terminó el proyecto a tiempo y sin rebasar el presupuesto. ¿Acaso cree que es lo único que importa? El proyecto fue una verdadera pesadilla. Al final costó aproximadamente 50% más del precio original por los cambios que le hicieron. Nunca preguntaron, nunca escucharon, nunca me dijeron lo que estaba sucediendo y nunca contestaron mis llamadas telefónicas. ¡Vaya montón de oportunistas! ¡Nunca jamás en mi vida volveré a hacer tratos con ellos!"

Mientras Andy y Gerri se dirigían al automóvil de aquél, Andy le dijo: "Un cliente más satisfecho con nuestra empresa. Muy ingenuo por cierto [ríndose entre dientes]. Sabía que podíamos terminar el proyecto en 12 meses. Pero al darme cuenta de la urgencia le dije que tardaríamos 15 meses y lo hice aceptar el pago de un bono si lo terminábamos en 12 meses".

Gerri preguntó: "¿No es eso inmoral, Andy?"

"Oye, Digitsig es una compañía muy próspera y tienen mucho dinero. Además, él tiene la culpa por esperar tanto tiempo antes de decidirse a efectuar la ampliación. Tiene suerte de que le hayamos ayudado a salir del pro-

blema. Pero debo confesarte algo, Gerri: no sé por qué quería construir el almacén para el inventario cuando las otras compañías prefieren la entrega justo a tiempo. Pero no tenía por qué decírselo. Me sorprende que esté en el mundo de los negocios. Bueno, vivimos en un mundo donde el pez más grande se come al más chico".

Gerri replicó: "Andy, tengo la impresión de que el señor Clemson no quedó satisfecho del todo. Pues nunca expresó que lo estuviera".

"Pero tampoco dijo que no lo estaba", agregó bruscamente Andy. "Además, nunca pareció interesarle el proyecto, nunca pidió tener alguna junta y cuando intentó programar una me dijo que estaba muy atascado. Y siempre se retrasó en los pagos, como si estuviera molesto. Pero créeme: está encantado con lo que hizo nuestra empresa. Quería que el proyecto se terminara a toda costa y lo logramos a tiempo y dentro del presupuesto. Conseguimos excelentes ganancias con este proyecto, de modo que tanto él como nosotros salimos ganando".

"De hecho voy a utilizar a Jacob como referencia con el nuevo cliente con quien me entrevistaré esta tarde para revisar su solicitud de propuesta. Los clientes acostumbran pedir referencias de proyectos anteriores, pero rara vez les dan seguimiento.

"Gerri, vas a aprender que debes concentrarte en el siguiente cliente sin preocuparte por los anteriores. Da resultado, de veras, pues de lo contrario no estaría yo conduciendo este hermoso Porsche. Quizá eso no te lo enseñaron en las clases de administración; yo lo aprendí en la dura escuela de la vida cuando heredé este negocio de mi padre. Era una persona muy apreciada en la comunidad y yo me limito a seguir sus pasos".

## **PREGUNTAS DEL CASO**

**¿Qué debería haber hecho Andy Gibson en forma distinta durante su rápida visita a la oficina de Jacob Clemson?**

**¿Mencione algunas cosas que pudo haber hecho de otra manera en su contacto inicial con el señor Clemson y lo largo del proyecto?**

**¿Qué cosas pudo Jacob haber hecho de modo distinto cuando conoció a Andy Gibson y durante el proceso?**

**¿Qué debería hacer Gerri?**

## **RESPUESTAS A PREGUNTAS DEL CASO DITSING INC.**

### **EXPANSIÓN DE UNA FÁBRICA**

**1. ¿Qué debería haber hecho Andy Gibson en forma distinta durante su rápida visita a la oficina de Jacob Clemson?**

- Pedir cita previa con la recepcionista para poder sostener una conversación gerencial con Jacob Clemson, y así resolver todas las inquietudes suscitadas antes y después de comenzar el proyecto.
- No entrar en forma intempestiva a la oficina de Jacob, sin previo anuncio e interrumpiendo en sus labores.
- Haber presentado en público a Gerri, esta sería una buena impresión para todos.
- Preguntarle a Jacob si estaba de acuerdo con el manejo presupuestal y el reconocimiento del 10%, por término anticipado.
- Concertar una cena de trabajo con Jacob, para intercambiar opiniones y así dejar una buena imagen personal y corporativa ante este cliente.
- Preguntar a Jacob, si autorizaba dar como referencia este proyecto para futuras contrataciones.

**2. ¿Mencione algunas cosas que pudo haber hecho de otra manera en su contacto inicial con el señor Clemson y lo largo del proyecto?**

- Informarle que las empresas de su tipo ya no utilizan bodegas para almacenar stocks de mercancías, si no que hacían entregas justo a tiempo.
- Entregar informes periódicos, y programar reuniones para informar la evolución de la obra.
- Indicarle que por experiencia el valor inicial de la obra tiene un sobre costo adicional entre el 10 y 50%.
- No engañar a Jacob, por que el sabía que la obra no se terminaría en el lapso estipulado.

La decisión de comprar o contratar no solo se basa en las “tradicionales” 4 criterios de evaluación o selección: precio, plazo de entrega, garantía y plazo de cancelación.. Por otra parte están otras variables o riesgos tales como: posición financiera, calidad, cumplimiento de contratos, aspectos obreros-laborales, experiencia y ubicación física de los otros potenciales proveedores.

Cada compra o contrato es única y nos es conveniente creer que todas las compras o contratos son iguales y que por lo tanto siempre se utilizará el mismo procedimiento, los mismos criterios de selección, las mismas estrategias de negociación de precios o relaciones con los proveedores.

El precio no siempre debe decidir la compra o contrato. En todo proceso de compras o contratos sobre todo en los carteles de licitación, deben existir primero requisitos de admisibilidad u obligatorios. Una vez que se aplique este “filtro”, y nos quede aquellos proveedores que cumplen con aquellas necesidades básicas de acuerdo con el proyecto, es entonces cuando los proveedores ya filtrados compiten por precio

El señor Clemson debe tener claridad sobre: “El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?).

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a hojas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.”<sup>1</sup>

### **3. ¿Qué cosas pudo Jacob haber hecho de modo distinto cuando conoció a Andy Gibson y durante el proceso?**

- Pedir cotizaciones de otros constructores para establecer comparaciones y elegir la más favorable en tempo y costo.
- Conseguir asesoría jurídica para la firma de un contrato que sea favorable al contratista y al contratante.
- Especificar cláusulas contractuales para exigir informes pormenorizados y

---

<sup>1</sup> Ver anexo

- reuniones periódicas.
- Solicitar referencias de otros contratistas anteriores, sobre el comportamiento y ética de Andy.
- Establecer cláusulas de penalización del 20% por demora en el tiempo convenido
- Establecer cláusulas de terminación unilateral del contrato por demora en el tiempo convenido
- Establecer cláusulas para ir a un tribunal de arbitramento y conciliación, en caso de algún desacuerdo por alguna de las partes

Según el PMBOK, selección de proveedores, es un proceso de decisión y se soporta en criterios como:

- El precio puede ser el determinante primario para la decisión pero el menor precio no es el menor costo.
- La decisión sigue dividida entre lo técnico, lo comercial y el precio

Las leyes de un país se soportan en la carta magna, su Constitución, norma de normas. Los derechos de autor, patentes y registro de inventos.

“La dirección del proyecto inicialmente según la Guía al Cuerpo de Dirección de Proyecto de definiciones de Conocimiento. “Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto o servicio” (PMBOK® Guide, 1996, el pp. 167).

“La dirección del proyecto es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar las actividades en el orden encontrarse o exceder el stakeholder necesita y expectativas de un proyecto” (el pp. 167). Ellos no lo describieron como una filosofía y ninguno de los practicantes se referidos a las metodologías específicas. En general, los contenidos básicos de dirección del proyecto aparecían ser contenidos común.”<sup>2</sup>

#### **4. ¿Qué debería hacer Gerri?**

Es una opinión personal: Con un profesional carente de ética, inescrupuloso, manipulador, prepotente, orgulloso y egocéntrico

Gerri debe aprender que la administración de proyectos es la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo. Igualmente podríamos decir que la administración de proyectos es la actividad llevada a cabo por un conjunto de administradores que actúan como agentes unificadores para proyectos particulares, tomando en cuenta los recursos existentes, tales como el tiempo, materiales, capital, recursos humanos y tecnología.

---

<sup>2</sup> Selling Project Management To Senior Executive: What's the hook?. By Kam Jugdev, PMP, MEng, MHSA, BSc, BSc, Project Manager, IBM Canada Ltd, Janice Thomas, PhD, MBA, BSc, University of Calgary, Conie L. Delisle, PhD Candidate, MSc, BA, BEd, University of Calgary, Pam Buckle, PhD, Candidate, MBA, BA, University of Calgary

Podría entonces afirmarse que la administración de proyectos es una forma de administrar que integra y unifica una serie de procesos que podrían ser aplicados a uno o a varios proyectos dentro de una organización.

Por el otro lado está la oficina de proyectos es una organización desarrollada para apoyar al administrador de proyectos en llevar a cabo sus responsabilidades.

La implementación de la Administración de Proyectos siento que es más un proceso cultural, es un proceso de convencimiento y ajuste de los miembros de una organización hacia una nueva tendencia o herramienta.



## BIBLIOGRAFÍA

Adam, Everett E. Jr. & Ebert, Ronald J. *Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento*. Cuarta Edición. Editorial Prentice may Hispanoamericana S.A. México 1991.

Cleland, David I. y Ireland, Lewis R. *Manual Portátil del Administrador de Proyectos*. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2001.

Domínguez Machuca, José Antonio. *Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Primera Edición. Editorial McGraw Hill. España 1997.

Domínguez Machuca, José Antonio. *Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Primera Edición. Editorial McGraw Hill. España 1997.

Gido, Jack y Clements James. *Administración Exitosa de Proyectos*. Segunda Edición. Editorial Thomson. México 2003.

Kerzner, Harold. *Project Management: A systems approach to planning, scheduling an controlling*. Sixth Edition. John Wiley & Sons, Inc. Canada 1997.

Meredith, Jack R. & Mantel, Samuel J. Jr. *Project Management: A managerial Approach*. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc. United States of America 1995.

CERTO, Samuel. ADMINISTRACIÓN MODERNA. Pearson Educación.

[WWW.PRENHALL.COM/CERTO](http://WWW.PRENHALL.COM/CERTO)

[WWW.PEARSONEDLATINO.COM](http://WWW.PEARSONEDLATINO.COM)

DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINSTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. McGraw-Hill. México. 1991. Cap. 03.

Project Management Office. By John F. Filicetti, PMP, MBA

## **ANEXO 1**

### **Los Siete Hábitos del PMP Altamente Efectivo**

By Carlos Alberto Palacio Londoño

El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de gerentes e inversionistas.

La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

#### **¿Qué es un plan de negocios?**

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?).

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a hojas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

#### **Los objetivos.**

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros.

El plan de negocios muestra en un documento los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y la presentación a las otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.

En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.

Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.

Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.

Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.

Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

Evaluar una empresa para su fusión o venta.

Guiar la puesta en marcha de un negocio.

### **Antes de empezar.**

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio.

Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea. La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar el computador como herramienta que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión.

Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores.

Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible,, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis ?), consideran cuál es la información que le interesa, quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

### **Componentes**

. El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán incluyen: resumen ejecutivo,

- Introducción,
- Análisis e investigación de mercado,
- Análisis Swot,
- Estudio de la competencia,
- Estrategia,
- Factores críticos de éxito
- Plan de marketing
- Recursos humanos,
- Tecnología de producción,
- Recursos e inversiones,
- Factibilidad técnica,
- Factibilidad económica,
- Factibilidad financiera,
- Aanálisis sensitivo,
- Dirección y gerencia,
- Conclusiones y anexos.

### **Resumen ejecutivo**

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único.

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

## **Introducción**

Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará.
- Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

## **Análisis e investigación de mercado**

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores).

El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro.

En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios:

- cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado,
- cuál es el mercado potencial,
- qué buscan los consumidores,
- qué precios están dispuestos a pagar,
- cuántos son los clientes que efectivamente comprarán,
- por qué comprarán,
- qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios.

Fuentes como revistas y diarios especializados, Cámara de Comercio, internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

## **Análisis Swot**

El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa.

Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto.

Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.
- Preguntas guía.
- ¿Para qué se armará el plan de negocios?
- ¿Quiénes lo elaborarán?
- ¿Cuáles son los plazos?
- ¿Cuál es el punto de partida?
- ¿Cuáles son los supuestos?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- ¿Cómo se corregirán?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
- ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Qué se conoce sobre la demanda?
- ¿Quiénes son los consumidores?
- ¿Qué buscan?
- ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuántos son los consumidores potenciales?
- ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
- ¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas. Comienza con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

## ANEXO 2

### LA ÉTICA Y LOS NEGOCIOS EN EL SIGLO XXI

Carlos Vitali San Martín

El presente documento tiene como objetivo abordar, en forma breve y para su reflexión, el tema de la ética en el actual mundo de los negocios. Con dicho propósito, se efectúa, en primer lugar, una presentación introductoria al término ética; luego plantea una visión general del lugar que ésta ocupa en la actualidad para, finalmente, invitar al lector a reflexionar sobre los alcances que tienen los negocios, hoy.

#### DEFINICIÓN DE ÉTICA

Ética es una palabra derivada del concepto griego *ethikos*, que define aquella parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre en un contexto de entregar las reglas de conducta que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal; es en esta línea que podemos inferir que no hay éticas específicas, sino una sola ética, la del ser humano, la de la persona, y que sólo encuentra especificaciones diversas, atendiendo a las distintas circunstancias en las que el hombre se encuentra.

#### LA ÉTICA EN EL SIGLO XXI

Atendiendo a la definición antes entregada, y observando que la característica principal de los tiempos modernos es la de un mundo en continuos cambios, donde los hombres nos hemos empeñado en creer y hacer creer que lo único permanente es cambiar.

Así, hemos producido transformaciones en todos los niveles, haciendo de este tiempo un periodo de redefiniciones, durante el cual nos hemos replanteado, entre otras cosas, la concepción del mundo, de la fe, de los valores y de los objetivos de la sociedad. Hoy caemos en el pleonismo, entre otros, del post; hablamos así entonces de la post modernidad, donde ya no somos modernos ni estamos más allá, como en una época virtual en la cual tenemos la virtud o la fuerza para realizar las cosas aún cuando finalmente no las produzcamos, hablamos también de la economía post capitalista, es decir, algo así como que estamos viviendo una economía en donde el régimen económico imperante ya no es aquel en el cual los medios de producción pertenecen a los que han invertido el capital, sino que se da una nueva economía, un nuevo orden económico mundial, donde el desafío futuro es pasar de una economía altamente dependiente de los recursos naturales a otra más dependiente del conocimiento y del desarrollo e innovación tecnológicos, una economía con énfasis en lo global, en donde debemos enfrentar la nueva experiencia de que los flujos de capitales se mueven e intercambian en un mundo financiero globalizado.



De igual forma, también hoy se habla del fin de la historia, es decir, pareciera ser que todo apunta a producir un quiebre estructura a partir del cual lo que importa sólo es vivir el presente, hablamos de cambios en los esquemas geopolíticos y sociales, cambios en los esquemas ambientales, cambios en las percepciones de lo que es importante desde un punto de vista social, más aún, se habla de un cambio de la realidad, recordemos que para esta época de acuerdo se ha expresado en marketing, la realidad se limita sólo a lo que se percibe, es decir, la realidad es lo que percibimos, hoy el liderazgo en la sociedad como es posible inferir por lo señalado en las líneas precedentes lo tiene el conocimiento, se habla de la sociedad del conocimiento en la cual existe una gran cantidad de personas a las cuales se les paga, más que lo que hacen físicamente, por la cantidad de conocimientos que acumulan. Así debemos aceptar que vivimos en un mundo de intangibles, donde los recursos intelectuales poseen una movilidad mucho mayor que la de los recursos materiales, donde cuanto más confianza se da, más confianza se tiene.

Es aquí entonces, donde si aceptamos que la confianza es la cualidad necesaria para acertar en la toma de decisiones, por que siempre en forma innata ante nuestras acciones buscamos un reforzamiento, una cierta comprobación acerca de si lo que hacemos o decimos nos beneficia o nos perjudica, de si la percepción que ha tenido el medio de nuestro actuar tiene un carácter favorable o desfavorable; cobra validez la ética. Si existe desconfianza no habrá acción, no se tomarán decisiones y la relevancia de la ética en este caso se da en que supone fomentar una cualidad compartible, desde una punto de vista filosófico la ética nos proporciona la forma en que deberíamos comportarnos los hombre para cumplir en forma racional con conceptos de vida tales como el bien, la rectitud, el deber y la responsabilidad.

En este contexto, la reflexión ética implica una acción moral es posible visualizarla como inmersa también en esta área de cambios, donde es juzgada, es decir, se enfrenta también a esta suerte de crisis actual que en gran medida en este contexto obedece a que los estado o gobiernos en el ámbito mundial no han podido reemplazar aquel papel bueno o malo que en la época medieval desempeñó la Iglesia en orden a establecer un comportamiento, común y normado, del hombre en su vida social.

Lo anterior ha derivado en que se haga habitual escuchar hoy en día que 'padecemos de un vacío ético', un vacío moral, en donde como dicen los jóvenes, "el hombre no está ni ahí", hoy todo es relativo, todo depende del cristal con que se mire, no existe lo malo sino el resultado de lo que ha hecho la sociedad; lo bueno no se destaca, no es comercial, se cumple con una obligación.

Por otra parte, y no obstante lo anterior, si bien en el ámbito filosófico se han desmistificado una serie de ideas como la de la neutralizas de la ciencia por ejemplo, en la práctica social el agregado científico continúa siendo el principal criterio de valoración y frente a la crisis de la gran ética han germinado reflexiones alternativas que nos permiten hablar hoy de la ética del consenso, la ética civil, la ética de la palabra, la ética de los negocios, etc.

## La Ética en los Negocios

Sin duda, este es un tema que ha tomado cada vez más fuerza en el mundo actual en particular en lo referente al sentido de la ética dentro del ámbito empresarial. Ya que ha sido común escuchar que en el mundo de los negocios se padece de una ausencia de ética lo que se vería reflejado en una falta de honradez, en un creciente número de fraudes comerciales, en una mal entendida competencia, en una presencia cada vez más habitual de acciones inaceptables como son la corrupción, los sobornos, el enriquecimiento ilícito, la falta de verdad y de lealtad, etc.

La traición a los socios si genera sustanciosos beneficios es aceptada, este mismo beneficio la justifica, es su valor; la velocidad con que se mueve el mundo es tan alta que incluso las mentiras se pueden olvidar con rapidez. Por otra parte, los mismos avances en los temas financieros asociados a la falta en muchos casos de una regulación acorde han permitido en reiteradas oportunidades el enriquecimiento rápido de algunos con el lógico o natural, por el sistema, empobrecimientos de otros.

Es la sentida conciencia de esta crisis que invade sin duda en distintos grados a las economías de los distintos países, lo que ha llevado a la necesidad de plantearnos hoy una ética de los negocios la que luego debiera trascender al ámbito legal. Dicha ética sin duda producirá a la larga un valor agregado por sí solo justifique su aceptación, por razones más allá de las simplemente altruistas.

Efectivamente, si recordamos entre los resultados obtenidos del análisis hecho a un determinado número de empresas norteamericanas de características multinacionales y luego publicado en el libro 'Las Empresas que Perduran', entre los mitos derribados están: el que lo único constante es el cambio, el que existe un conjunto común de valores básicos correctos y el que se necesitan líderes visionarios y carismáticos; a través del documento la realidad nos muestra como las empresas que han durado siendo un buen negocio tienen una fuerte sustentación ética, es decir, revela cómo la ética y los negocios no son antagónicos. Por el contrario, si bien a corto plazo la falta de honradez y falta de ética pueden parecer rentables e incluso pudieran pasar impunes, a mediano y largo plazo dichas características pueden comprometer tanto la moral como la eficiencia y con ello la supervivencia de la empresa.

En definitiva, debemos aceptar que el futuro de las empresas depende entre otros de la práctica de valores positivos que nos permitan alcanzar el éxito común, así por ejemplo, debemos respetar y ser honestos tanto con nuestros trabajadores como con los clientes y con los proveedores, igual conducta debemos mantener frente al estado y a la competencia. Esto es lo que hoy los distintos programas de MBA del mundo han dado por llamar la responsabilidad social de los negocios y que se enfrenta a lo que se conoce como el relativismo en sus cuatro formas: ingenuo, de roles, de grupo y cultural.

Lo importante de dicha responsabilidad social o ética de los negocios es que posee una fuerte característica de ser contagiosa, lo que se visualiza claramente al observar como una empresa que se comporta de acuerdo con la ética induce en forma natural a otros a

conducirse éticamente con ella; es decir, la conducta ética termina transformándose en una forma de seguro basado en la creencia o fe de que la virtud siempre triunfa, ya sea por la intermediación de alguna fuerza divina o bien por la convicción de que quien no es ético a corto plazo, a la larga se verá agobiado por la necesidad de explicar y justificarse frente a quienes se sienten afectados, ya sea la empresa, los empleados, las autoridades, los accionistas y/o la sociedad.

Recordemos que entre las formas de faltar a la ética en los negocios están los fraudes financiero-contables en donde podemos distinguir:

- La no contabilización de todo el activo inmovilizado adquirido para que las ganancias aparezcan disminuidas.
- El tomar patentes a nombre de una filial y más tarde fusionarla con la empresa madre, sobrevaluando la patente.
- El no registrar ventas o bien vender sin facturas para evadir impuestos.

En fin, basta que una sola decisión no ética sea descubierta ya sea por los empleados, los directivos, los accionistas, los clientes, el fisco, etc., para que el negocio dedunde en malos resultados. Por lo que podemos concluir con algo que ya antes he mencionado, si bien no actuar éticamente puede traer beneficios, ello en general sólo será sostenible en el corto plazo; la buena ética en cambio podrá garantizar mayores y mejores resultados en el largo plazo, permitiéndonos maximizar el bienestar y las utilidades

## ANEXO 3

### Ética profesional

Rodriguez Alejandra

hars1320@terra.com

<http://www.monografias.com/trabajos11/eticaun/eticaun.shtml>

El profesional en su diario vivir no solo confronta problemas con relación a su trabajo, sino también en su profesión de día a día con las personas que le rodean, esto hace que muchas veces cometamos errores sin darnos cuenta que estamos pisando la línea de la moralidad y el diario vivir.

Desde la revolución francesa, donde se proclamó la igualdad de derechos, existen personas, hombres y mujeres que llevan en su carga la economía y la estabilidad de cualquier país. Desde tiempos muy antiguos nos hemos topado con diferentes profesiones y unto a estas siempre existen reglas que marcan y rigen el desempeño de dichas profesiones.

Los hombres y mujeres enfrentan problemas que de una manera u otra podrían poner en tela de juicio su debida conducta, muchas veces ellos mismos dudando de su propia profesionalidad, pero teniendo siempre en cuenta que existen desde tiempos remotos deberes y derechos que cada cual sabe donde clasificarse.

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

Sabiendo que a uno se le concede la personalidad jurídica desde el momento del nacimiento "derechos y deberes" y a sabiendas también que se van desarrollando con el paso del tiempo. Nuestra vida se rige por diferentes pasos que hacen de cada individuo lo que sería en un futuro, entiéndase, pasar por las distintas etapas de conocimientos: escuela primaria, secundaria y en última grado, la universitaria.

Solo eso no basta, ya que esos conocimientos lo forman una generalidad de la vida y el profesional debe de saber combinar esa generalidad con su formación profesional.

Entiéndase, por formación profesional un alto grado de conocimiento que se le inculca a un individuo de la sociedad, dotándolo de un interés particular en su profesión que se va a reflejar en su desempeño diario de la vida.

## CARÁCTER PROFESIONAL

El individuo al tener una presencia o personalidad variable, puede modificarse, es decir, puede engrandecer su ego, puede tener una sed inmensa de llegar a la perfección de su profesión, haciéndolo para el un modelo sin errores e inequívocos.

El carácter para el individuo en su profesión se refleja desde tiempos antiguos, ellos han experimentado un progreso en todos los tipos de ciencias, han conquistado y desarrollado experimentos que tiempos atrás hubieran sido inimaginables de realizar. El profesional sin carácter puede tender a caer en un modelo usado por cientos de profesionales, puede llegar a caer en lo que sería la mediocridad, siendo éste el título menos deseable para personas con aspiraciones en la vida.

El carácter no se forja solamente con un título, se hace día a día experimentando cambios, ideas, experiencias, se hace enfrentándose a la vida. En definitiva, el título es como el "adorno" de la profesión. No importa si lo tienes, lo importante es saberlo utilizar.

## VOCACIÓN

La vocación es un deseo entrañable hacia lo que uno quiere convertirse en un futuro, a lo que uno quiere hacer por el resto de su vida, es algo que va enlazado y determinado por tus conocimientos generales. Un profesional que carezca de vocación, el proceso puede ser más tardío y difícil para poder desarrollar sus conocimientos, a diferencia de un profesional que sienta una verdadera vocación.

## ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Cuando una persona o un individuo carezca del conocimiento o esté inseguro de la actividad que quiera realizar a nivel profesional puede asistir de ayuda en o que es la orientación profesional, siendo este un proceso utilizado por personas capacitadas para ayudar a las personas a conocerse a sí mismos, a conocer el medio social en que viven y poder indicarle de cierta forma la actividad profesional que más le conviene a cada uno de ellos.

A mi parecer toda persona que vaya a ingresar a los estudios superiores debe de ir orientado hacia lo que esa persona realmente quiera y pueda aprender y ejecutar. Aunque una persona pueda tener una vocación determinada hacia "x" actividad profesional es necesario y recomendable que se oriente para darle más confianza y seguridad y para ponerle la contraparte y de esa manera poder reafirmar la convicción de esa persona hacia esa actividad.

## COSTUMBRE

La costumbre son normas que crea una sociedad por su continuidad y que le dan un hecho jurídico palpable y tienen como las leyes, consecuencias cuando son violadas, el profesional no solamente debe regirse por su código de ética propio, sino que debe irse

hacia un marco de costumbre, entendiendo que no todo lo que se viola esta escrito, ni todo lo que la sociedad repudia lo contiene las leyes.

El código de ética de cada profesional enmarca una serie de reglas, derechos y deberes que lo limitan y mantienen al margen de caer en errores profesionales y morales, al mismo tiempo guiándolos por el buen desempeño profesional.

Un profesional conlleva consigo una serie de hábitos y costumbres que lo ha adquirido durante toda su vida, no obstante a eso, no todo lo que uno realiza cotidianamente es correcto ante la sociedad, por lo que un profesional tiene que tener la capacidad moral e intelectual para poder diferenciar lo correcto e incorrecto de su profesión, ya que ejemplos tales como: decir buenos días, tener una sonrisa en la cara, ser solidario, ser buen compañero, son puntos que no están especificados en un código y no por eso limitan al profesional a realizarlo.

### Responsabilidad

Se dice de una persona que es responsable cuando está obligada a responder de sus propios actos. Aunque algunos autores mantienen que la libertad es definida por la responsabilidad, la gran mayoría de estos están de acuerdo en que el fundamento de la responsabilidad es la libertad de la voluntad.

Una vez admitida la libertad que fundamenta la responsabilidad, se plantea todavía varias cuestiones importantes: ante todo, se trata de saber si la responsabilidad afecta solamente a algunos actos de la persona o bien si afecta a todos.

En segundo lugar se plantea el problema de los grados de responsabilidad y finalmente se plantea el problema de la entidad o entidades ante la cual es responsable (debe de ser de carácter personal).

El sentimiento de responsabilidad es un sentimiento personal que compromete a cada persona y le hace comprender que no puede simplemente abandonarse a sus conveniencias individuales.

Para mí, según las investigaciones que he recopilado de diversas fuentes he llegado a la conclusión del concepto de responsabilidad, el sentimiento de responsabilidad nace y se desarrolla a través de los años. Este sentido nos enseña la importancia de las cosas, a valorarlas y cuidarlas.

Todo individuo o persona lleva una responsabilidad sea personal o para otra, pero esta la lleva a cabo dependiendo de sus criterios.

### Libertad

Es un privilegio de que gozan las personas, por vivir en un país libre y les permiten actuar como deseen. En este sentido, suele ser denominada libertad individual. El término se vincula a la soberanía de un país en su vertiente de 'libertad nacional'. Sin embargo una libertad desbordada haría imposible la convivencia humana, por lo que son necesarias e

inevitables crear normas y leyes para hacer posible dicha convivencia. La libertad se define como el derecho de la persona a actuar sin restricciones siempre que sus actos no interfieran con los derechos equivalentes de otras personas.

La naturaleza y extensión de las limitaciones a la libertad, así como los medios para procurarlas, han creado importantes problemas a los autores y juristas de todos los tiempos. Casi todas las soluciones han pasado por el reconocimiento tradicional de la necesidad de que exista un gobierno, en cuanto grupo de personas investidas de autoridad para imponer las restricciones que se consideren necesarias. Más reciente es la tendencia que ha subrayado la conveniencia de definir legalmente la naturaleza de las limitaciones y su extensión.

La libertad conlleva la responsabilidad de elección, acto voluntario, espontaneidad, como margen de determinación, como ausencia de interferencia, como liberación frente a algo, como realización de una necesidad.

El concepto de libertad es pues sumamente complejo. El vocablo latino "libert" del que deriva libre. En este sentido, el hombre libre es el que es de condición no sometida o esclava. Se es libre cuando esta "vacante" o "disponible" para hacer algo por sí mismo.

La libertad es entonces la posibilidad de decidirse y, al decidirse de auto determinarse. Pero como el sentido de libre comporta el sentido de no ser esclavo la liberación ha que se refiere el ser libre puede referirse a muchas cosas por ejemplo, las pasiones.

Entonces una persona tiene total libertad de elegir una profesión que esté en un marco legal establecido, ya que la ilegalidad no es profesional.