



Universidad de Valladolid

Generación de Casos de Estudio para la Gestión de Partes Interesadas y el Desarrollo de Competencias Transversales

Claudia Miguel Fierro

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid
España



INSISOC
SOCIAL SYSTEMS
ENGINEERING CENTRE
2021



Universidad de Valladolid

Generación de Casos de Estudio para la Gestión de Partes Interesadas y el Desarrollo de Competencias Transversales

Claudia Miguel Fierro

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid

Valladolid, Septiembre 2021

TUTORES

Adolfo López Paredes
Daniel Pérez Tuñón

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización este trabajo, con el que finalizo una etapa de estudios universitarios, deseando explorar las oportunidades laborales que surjan a continuación.

RESUMEN

El método de casos es una estrategia pedagógica utilizada para transmitir conocimientos desde la antigüedad. En este proyecto se propone el uso de esta metodología orientada hacia la Dirección de Proyectos mediante la creación de casos de estudio, enfocados al desarrollo de habilidades para llevar a cabo la gestión de partes interesadas o stakeholders, así como de las competencias transversales utilizadas en la Dirección de Proyectos.

La narrativa de los casos invita al análisis crítico situando a los estudiantes en posición de ofrecer soluciones y tomar decisiones basadas en la información disponible asemejándose a una situación real. A diferencia de los ejemplos y problemas tradicionales propuestos en las clases, los casos pueden incluir información irrelevante, no incluir toda la información que consideraría necesaria el analista y no presentar una única solución correcta. En cada caso elaborado se incluye una propuesta de resolución incidiendo sobre los aspectos más relevantes a discutir.

Palabras Clave

Project Management, Gestión de Partes Interesadas, Competencias transversales, Stakeholders, Casos de estudio.

ABSTRACT

The case method is a pedagogical strategy that has been used to transmit knowledge since ancient times. In this project, the use of this method is proposed to be oriented towards Project Management through the composition of cases, which are focused on the development of skills that are involved in stakeholder management, as well as the competences used in Project Management.

The cases contain information and encourage further analysis by enabling students to make decisions and offer solutions based on the available information. In contrast to traditional problems and examples that are presented in classrooms, the cases might include irrelevant information or they may not include all details that the analyst would consider necessary. Moreover, they may not have only one correct solution. For each case, one possible solution has been included, which focuses on the most relevant aspects to be discussed.

Keywords

Project Management, Stakeholder Management, Transversal Competences, Stakeholders, Study Cases.

INDICE

RESUMEN	I
Palabras Clave	I
ABSTRACT	I
Keywords.....	I
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo del Proyecto	1
Alcance del Proyecto	1
Motivación del Proyecto.....	1
Estructura del Documento	1
Capítulo 1 MÉTODO DE CASOS, STAKEHOLDERS Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES	1
1.1 El método de casos	1
1.2 Stakeholders.....	2
1.2.1. Modelo de Gardner (1989).....	3
1.2.2. Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997).....	4
1.2.3. Otras formas de clasificación.....	5
1.3 Competencias transversales	6
Capítulo 2 CASO LORENSEN & CO	9
2.1 Descripción del caso Lorensen & Co.....	9
2.2 Enunciado del caso Lorensen & Co.....	10
2.2.1. Información adicional del caso Lorensen & Co.....	12
2.3 Resolución del caso	15
2.3.1. Identificación de stakeholders.....	16
2.3.2. Análisis de stakeholders.....	17
2.3.2.1 Pablo Gómez	17
2.3.2.2 Sr. Lorensen	19
2.3.2.3 Director de proyectos	20
2.3.2.4 CARTONSA	21
2.3.2.5 TODOCAJAS.....	22
2.3.2.6 AUTOMASA	23
2.3.2.7 Marina Fernández.....	24
2.3.2.8 Sara Rueda.....	25
2.3.2.9 Javier Merino.....	26
2.3.2.10 Manuel Trillo.....	27

2.3.2.11 José Sacristán	28
2.3.2.12 Pedro Morales	30
2.3.2.13 María Carrera y Jimena Salazar	31
2.3.2.14 TECNOR.....	32
2.3.2.15 Proveedores de materias primas	32
2.3.2.16 Clientes.....	33
2.3.2.17 Proveedor de levadura.....	34
2.4 Conclusiones del caso Lorensen & Co	35
Capítulo 3 CASO INTERTEL	37
3.1 Descripción del caso Intertel	37
3.2 Enunciado del caso Intertel.....	38
3.2.1. Actualización sobre la negociación	41
3.3 Resolución del caso Intertel.....	41
3.3.1. Identificación de stakeholders	41
3.3.2. Análisis de stakeholders.....	42
3.3.2.1 Intertel	42
3.3.2.2 Antonio Domínguez.....	43
3.3.2.3 Ayuntamiento de la localidad.....	44
3.3.2.4 Paco Alcázar.....	44
3.3.2.5 CONEX.....	45
3.3.2.6 Mónica Saldaña	46
3.3.2.7 Familia García-Lorenzo	47
3.3.2.8 VIDANIMAL.....	47
3.3.2.9 Técnicos de mantenimiento.....	48
3.3.2.10 David Fernández	49
3.3.2.11 Director del Proyecto	50
3.3.3. Valoración de la negociación.....	50
3.3.3.1 Análisis de las opciones de la negociación	51
3.3.3.2 Valoración de las opciones de la negociación.....	54
3.4 Conclusiones del caso Intertel	57
CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS	59
Conclusiones.....	59
Líneas futuras	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXO I.....	63
ANEXO II.....	71
INDICE DE FIGURAS	77
INDICE DE TABLAS	79

INTRODUCCIÓN

Objetivo del Proyecto

El estudio de casos como estrategia didáctica tiene una larga historia en la enseñanza, ha sido aplicado en diversas áreas del conocimiento y es posible adaptarlo a diferentes niveles. Este proyecto tiene como objetivo la creación de casos de estudio que plantean situaciones verosímiles y permitan desarrollar competencias utilizadas en la Dirección de Proyectos, así como la adopción de buenas prácticas a la hora de realizar análisis de stakeholders.

Alcance del Proyecto

En el proyecto se desarrollan dos casos de estudio diferentes, para los cuales se detallan las competencias que el alumno entrenará al enfrentarse a cada caso. Para ambos, se propone una guía de resolución donde se utilizan diferentes herramientas para llevar a cabo la gestión de stakeholders. Además, se realiza un análisis de los intereses y se plantean acciones concretas que puede llevar a cabo el Director de Proyectos.

Motivación del Proyecto

El estudio de casos ha mostrado ser una metodología apropiada tanto en investigación como en el terreno educativo en múltiples disciplinas y son numerosos los estudios y publicaciones que avalan su aplicación satisfactoria. En numerosas universidades el estudio de casos también ha sido utilizado para proporcionar al alumno las herramientas necesarias para indagar sobre diferentes problemas, fomentar la reflexión sobre los mismos, la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones. Además, mediante la creación de casos de estudio y su posterior resolución en el aula, se permite al alumno obtener una visión práctica que complementa los conocimientos teóricos estudiados.

Ante la escasez de casos prácticos que muestren situaciones específicas en las que se realice la gestión de stakeholders, y en los que se entrenen las competencias necesarias para la Dirección de Proyectos, consideramos de utilidad la elaboración de casos como una posible contribución a las actividades docentes en esta materia.

Estructura del Documento

Este documento está estructurado en tres capítulos, seguidos de un apartado de conclusiones del proyecto y dos anexos. El primer capítulo contiene una introducción a los temas tratados en el proyecto: el método de casos, los stakeholders y las competencias transversales. El segundo y tercer capítulo están divididos en cuatro apartados cada uno, que recogen la descripción, el enunciado, la resolución y por último, las conclusiones del caso.

En los anexos I y II se adjuntan los enunciados de los casos por separado, para facilitar su reproducción en reprografía.

s

Capítulo 1 MÉTODO DE CASOS, STAKEHOLDERS Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES

De manera previa al desarrollo del proyecto, se considera que es importante conocer en qué consiste el método de casos, así como la definición de stakeholders y las competencias transversales utilizadas en Dirección de Proyectos. Por ello, siguiendo el orden en el que se han nombrado, en este capítulo se hace una introducción a casa uno de los temas mencionados.

1.1 El método de casos

El método de casos como estrategia pedagógica se ha utilizado desde la antigüedad en el proceso enseñanza-aprendizaje, sin embargo, tal y como se utiliza actualmente, podemos atribuir el origen de este método al profesor de Derecho de la Universidad de Harvard Christopher Columbus Langdell. En 1870, el profesor Langdell sustituyó en sus clases los libros de texto, por la lectura de casos reales y en pocos años, su método se consolidó en el programa de Derecho de Harvard con el nombre “Case System”. En la Figura 1.1 se muestra la portada interior del libro “A Selection of Cases on the law of contracts: With References and Citations” con los casos recogidos por el profesor Langdell para sus clases, y cuyo texto completo está accesible en la web (Langdell, 1871).

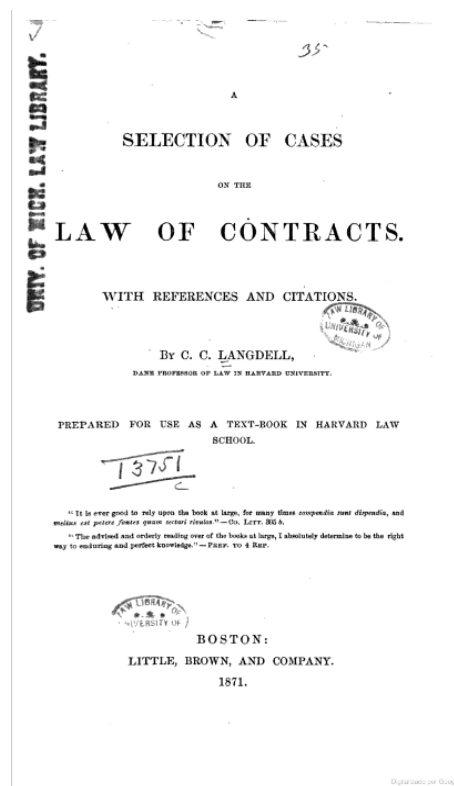


Figura 1.1. Portada interior de la primera edición del libro “A Selection of Cases on the law of contracts: With References and Citations”. Fuente: (Langdell, 1871).

A partir de los años 90 el método de casos se convirtió en una opción posible para impartir la docencia en, prácticamente, todas las áreas del conocimiento y ha sido utilizado en diferentes niveles de enseñanza (Barnes *et al.*, 1994; Bowe, Voss y Thomas Aretz, 2009; Yadav, Shaver y Meckl, 2010; Newson y Delatte, 2011; Le y Wingrove, 2018). El método combina dos elementos principales: el propio caso y la discusión de éste. Aunque en un principio los casos utilizados en las clases eran casos reales, a medida que se amplió el uso del método se fueron recreando situaciones ficticias que contenían los elementos de una posible situación real con los aspectos relevantes para generar la discusión.

Este método consiste en presentar una situación que permite acercar una porción de realidad al aula, donde alumnos y profesores puedan trabajar con ella (Ramírez, 2015). La forma de reflejar una parte de la realidad es mediante el uso de casos, los cuales, de acuerdo con Espíndola Castro (1996), poseen las siguientes características:

- Presentan un problema o un ejemplo de cómo se resuelven los mismos.
- Abordan situaciones críticas
- Involucran al alumno en el problema permitiendo que se identifique con los personajes

El caso es, por lo tanto, la herramienta educativa utilizada y la narrativa del caso no solo contiene información, sino que invita al análisis y sitúa a los estudiantes en posición de ofrecer soluciones y tomar decisiones basadas en la información disponible. A diferencia de los ejemplos y problemas tradicionales propuestos en las clases, los casos pueden incluir información irrelevante, no incluir toda la información que consideraría necesaria el analista y no presentar una única solución correcta (Anderson y Schiano, 2014).

Wassermann (1999) planteó en su libro “El estudio de casos como método de enseñanza” que un buen caso se construye en torno a aspectos importantes de una asignatura que merecen ser estudiados a fondo, e incluyó la cita de un artículo de Lawrence (2013), según el cual, un buen caso debe mantener la discusión en acontecimientos insistentes que provengan de situaciones cotidianas.

Además, se considera que mediante los casos, no sólo se permite el desarrollo del pensamiento crítico, así como el trabajo en equipo, sino que también, si se conducen bien, este método es capaz de afirmar valores éticos. (Bernal, 2010).

1.2 Stakeholders

El uso del término “*stakeholder*”, en el contexto de la gestión empresarial fue popularizado por el profesor de administración empresarial en la Universidad de Virginia, R. Edward Freeman con su teoría de las partes interesadas, publicada originalmente en su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Freeman, 1984).

El término “*stakeholder*” puede hacer referencia a un individuo o colectivo que se relaciona con una organización, que se ve afectado tanto por las acciones como por las decisiones de ésta, y tiene expectativas sobre cuál debería ser su comportamiento. Por lo tanto, se trata de todas las partes que pueden afectar a la empresa o verse afectadas por las actividades de ésta. Los “*stakeholders*” son partes interesadas o grupos de interés: los miembros de la propia organización, que incluyen tanto a consejeros como directivos, empleados y accionistas, los proveedores, los consumidores, la

sociedad, donde se pueden ver involucradas instituciones, comunidades, organizaciones sociales y medios de comunicación, y el mercado, que engloba a reguladores, analistas y competidores.

A mediados de los años 80, casi simultáneamente y en el mismo campo de la gestión empresarial, surgieron la teoría de los “*stakeholder*” o de las partes interesadas y la teoría de la visión de la empresa basada en recursos (RBV- Resource Based View). Ambas teorías aportaron ideas novedosas, sin embargo, el cambio estratégico distintivo en la teoría de los “*stakeholder*” sería el gran relieve otorgado la construcción y mantenimiento de relaciones sostenibles con las partes interesadas, como puntos clave para el buen funcionamiento de la empresa (Freeman, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991).

Según Freeman, aunque la visión de la empresa basada en recursos (RBV) se ha convertido en el principal modelo en el campo de la gestión estratégica, la RBV estaría incompleta en su forma actual y sugiere cuatro aspectos en los que la teoría de los “*stakeholder*” podría aportar información a la RBV: normatividad, sostenibilidad, personas y cooperación (Freeman, Dmytriiev y Phillips, 2021).

El análisis de las partes interesadas es útil para la estrategia de la gestión empresarial, sin embargo, su aplicación a la hora de definir los “*stakeholders*” puede resultar confusa, por lo que la teoría inicial ha ido evolucionando con las sucesivas aportaciones de diferentes autores. Entre los modelos clásicos para identificar los “*stakeholders*” podemos destacar el modelo de Gardner (1989) y el modelo de Mitchell, Agle and Wood (1997), los cuales se describen en los siguientes apartados.

1.2.1. Modelo de Gardner (1989)

En el modelo de Gardner (1989), se propone una clasificación de las partes interesadas según el poder que poseen y el grado de interés demostrado por las estrategias de la empresa. Las variables “poder” y “grado de interés” se disponen en una matriz cartesiana sencilla, en la que las partes interesadas se clasifican el tipo de relación que debe desarrollar con cada uno de los grupos (Figura 1.2).

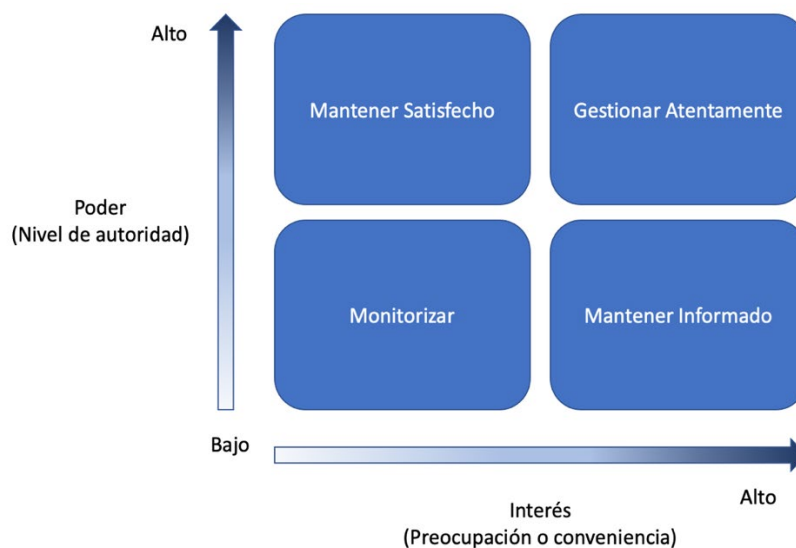


Figura 1.2. Matriz de Gardner para la identificación de las partes interesadas o “*stakeholders*”. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Gardner *et al.*, 1989).

1.2.2. Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)

En el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997) se manejan 3 atributos en la relación de los “*stakeholder*”: poder, legitimidad y urgencia.

El atributo poder es entendido como la capacidad del stakeholder de influir en las estrategias y decisiones de la organización para imponer un resultado o influir en los productos finales. Se diferencian tres tipos de poder:

- Poder coercitivo: conlleva el uso de castigos físicos o armas.
- Poder utilitario: derivado de la posibilidad de uso de recompensas materiales.
- Poder normativo-social: prestigio, estima y aceptación social.

El atributo legitimidad se refiere a la conveniencia de la participación de cada parte involucrada en el proyecto. Aunque la legitimidad hace referencia a la percepción general de que las acciones son apropiadas o deseables y están justificadas con una base ética, también puede ser negociada en los diferentes niveles de la organización. El poder y la legitimidad son definidos como atributos centrales y su combinación establece la autoridad.

El atributo urgencia se añade a los dos anteriores (poder y legitimidad), con el fin de tener en consideración la dinámica de las relaciones entre la dirección y cualquier otro stakeholder. Con este atributo se registra la sensibilidad temporal a los requisitos, necesidades y expectativas de la parte interesada.

La combinación de los tres atributos genera una clasificación de siete grupos de interés que dará lugar a propuestas sobre la relevancia de los grupos para los gerentes de la empresa e implicaciones de investigación y gestión. El modelo establece que las partes interesadas que posean solo uno de los atributos, tendrán poca prominencia y deben ser considerados como latentes (partes interesadas inactivas, discrecionales o demandantes), los que posean dos atributos tienen una prominencia media y deben ser considerados como expectantes (stakeholders dominantes, peligrosos o dependientes), y los que tengan los tres atributos tienen gran prominencia y deben ser considerados como definitivos. Si alguno de los stakeholder tiene una confluencia de los tres círculos requerirá la máxima atención. En la Figura 1.3, se muestran los siete grupos de stakeholders según el modelo de prominencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

A continuación, se indican algunos ejemplos publicados de la aplicación del modelo de Mitchell para la clasificación de stakeholders:

- Análisis de la respuesta de asociaciones profesionales a situaciones de crisis. El modelo de Mitchell se utilizó para examinar cómo respondió la Sociedad de Contadores de Nueva Zelanda a una situación de transgresión significativa (Baskervill-Morley, 2004).
- Análisis de la importancia de los stakeholders en la empleabilidad de los alumnos egresados en las universidades españolas (Fernández, Vázquez y Corredoira, 2007).
- Identificación de la relevancia de las partes interesadas en una organización sin ánimo de lucro del Reino Unido (Knox y Guar, 2007)

- Aplicación: proceso de análisis en la toma de decisiones a la hora de evaluar y priorizar a las partes interesadas utilizando el estudio del caso del metro de la ciudad de Toulouse (Bendjenna, Charre y Zarour, 2012).

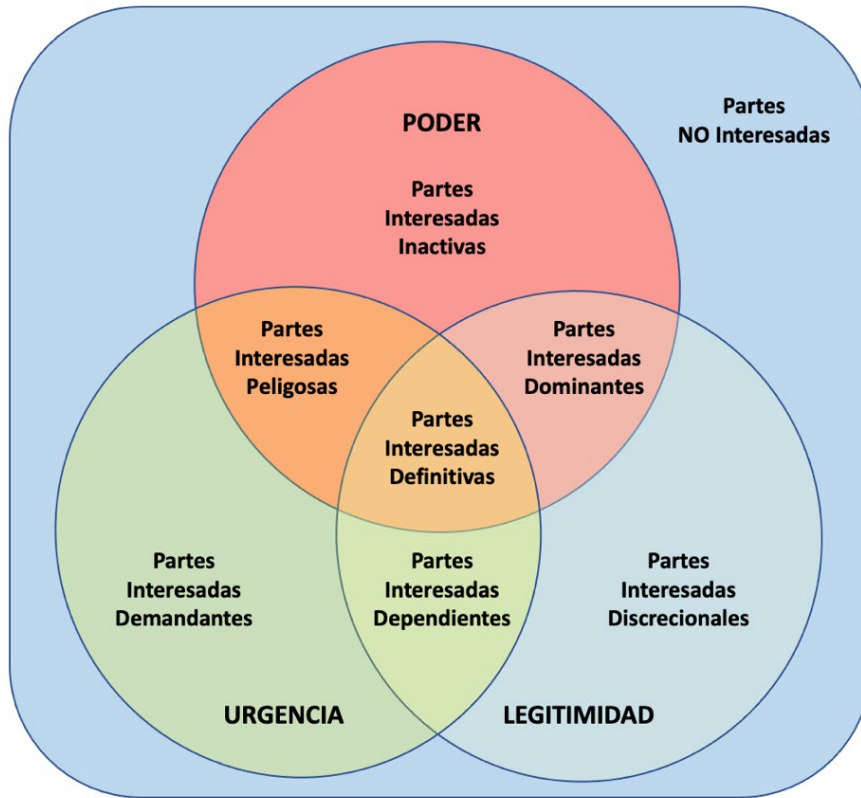


Figura 1.3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood para la identificación de las partes interesadas. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

1.2.3. Otras formas de clasificación

Existen también, formas más sencillas de separar a los stakeholder, como por ejemplo clasificándolos en stakeholders primarios y secundarios. Las partes interesadas indispensables para la empresa por mantener un vínculo con ella constituirían el grupo de los stakeholders primarios, mientras que el resto de las partes interesadas, sin un vínculo económico con la empresa formarían el grupo de los stakeholders secundarios. Serían stakeholders primarios: los propietarios; los accionistas; los socios corporativos; los empleados; los proveedores; los clientes, etc. Serían ejemplos de stakeholders secundarios: la comunidad en la que se ubica la empresa; las administraciones públicas; la competencia; los sindicatos, etc.

En la gestión de las partes interesadas de un proyecto es importante reconocer el grupo de stakeholders a favor y el grupo de stakeholders en contra, y en ocasiones, se utiliza este posicionamiento de los mismos con respecto al proyecto como método de clasificación.

En definitiva, los grupos de stakeholders van a estar definidos según su relación con la organización y su relevancia, por lo que una posible clasificación sería la diferenciación entre stakeholders internos y externos. Los stakeholders internos serían todas las partes interesadas que forman parte de la empresa (accionistas, gerentes, directivos, empleados) mientras que los externos, todos aquellos que, de alguna manera, se verán afectados por ella sin formar parte de la misma (proveedores, distribuidores, comerciales, etc.).

1.3 Competencias transversales

Se conoce como IPMA, por sus siglas en inglés, a la Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos o International Project Management Association. De acuerdo con su “Base para la Competencia Individual en Dirección de proyectos, Programas y Carteras de Proyectos”, se puede considerar que *“la competencia individual es la aplicación del conocimiento, las destrezas y las habilidades para lograr los resultados deseados”*, siendo el conocimiento el conjunto de información, así como de experiencia adquirida de un individuo, considerando las destrezas como las capacidades de carácter técnico que permiten a una persona llevar a cabo una tarea, y la habilidad es la ejecución eficaz en un contexto determinado, tanto del conocimiento, como de las destrezas (IPMA, 2015).

En Dirección de Proyectos, así como en Dirección de Programas y Carteras de Proyectos, la ICB es el estándar global para las competencias individuales, el cual divide las 29 competencias que recoge en tres áreas diferentes:

- Competencias de perspectiva. Esta área agrupa tanto métodos como herramientas y técnicas a través de las cuales los individuos interactúan con su entorno. También recoge las razones que empujan a las personas u organizaciones a comenzar y mantener proyectos, programas y carteras de proyectos. Los cinco elementos dentro de esta área son:
 - Estrategia
 - Gobernanza, estructuras y procesos
 - Cumplimiento, estándares y regulaciones
 - Poder e interés

- Competencias de personas. Son las competencias de carácter personal e interpersonal que se necesitan para participar o dirigir de manera exitosa un proyecto. Esta área posee diez elementos:
 - Autorreflexión y autogestión
 - Integridad personal y fiabilidad
 - Comunicación personal
 - Relaciones y participación
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Conflictos y crisis
 - Ingenio
 - Negociación
 - Orientación a resultados

- Competencias de práctica. Son los métodos, herramientas y las técnicas específicas que se usan en proyectos, carteras y programas con el fin de lograr su éxito.
 - Diseño
 - Requisitos, objetivos y beneficios
 - Alcance
 - Tiempo
 - Organización e información
 - Calidad
 - Finanzas
 - Recursos
 - Aprovisionamiento y alianzas
 - Planificación u control
 - Riesgo y oportunidad
 - Partes interesadas
 - Cambio y transformación
 - Selección y equilibrio

(IPMA, 2015)

En cada área de conocimiento que IPMA diferencia, existen elementos de competencia genéricos que contienen conocimientos y destrezas necesarias para superar dicho elemento de competencia. Los indicadores definitivos de la dirección exitosa de proyectos, programas y carteras, son los indicadores de competencia, dentro de los cuales, se definen los indicadores clave de desempeño. Los indicadores clave de desempeño son aquellos que describen de manera muy detallada los puntos de desempeño (IPMA, 2015)

.

Capítulo 2 CASO LORENSEN & CO

El caso propuesto en este capítulo, se ha denominado Lorensen & Co. Se trata de un caso inventado, el cual tiene como objetivo contribuir al desarrollo de las siguientes competencias definidas por IPMA (2015):

- Estrategia
- Poder e interés
- Cultura y valores
- Comunicación personal
- Liderazgo
- Conflictos y crisis
- Requisitos y objetivos
- Aprovisionamiento
- Riesgo y oportunidad
- Partes interesadas

Para ello, se describe la situación en una empresa con actividad en el sector alimentario, donde se deberán tener en cuenta tanto las necesidades como los requerimientos de todos los stakeholders implicados, desde los altos cargos de la empresa, los trabajadores, hasta los clientes, incluyendo otras personas o instituciones implicadas de una manera que puede resultar menos evidente.

Una de las particularidades que se propone en este caso, es la posibilidad que ofrece de obtener más información de algunos de los Stakeholders durante la resolución con el fin de que sea más dinámico. De esta manera, también se pretende mostrar al alumno, que no siempre es posible hablar con todos los stakeholders para conocer su punto de vista acerca de un proyecto, por lo que las decisiones que un director de proyectos deberá tomar, pueden encontrarse sujetas a información, opiniones o suposiciones que provienen de otras personas con grados de interés e implicación en el proyecto variables, y por lo tanto, pueden verse afectadas por una visión imparcial de quien proporciona la información.

2.1 Descripción del caso Lorensen & Co

Como se ha descrito anteriormente, el caso Lorensen & Co plantea una situación que tiene lugar en una empresa del sector alimentario, concretamente en una fábrica de galletas. La planta donde se sitúa dicha fábrica, es la única de la empresa Lorensen & Co en España. Sin embargo, Lorensen & Co es una compañía conocida a nivel europeo, puesto que tiene numerosas fábricas repartidas por el continente europeo, en países como son Alemania, Francia, Dinamarca, Austria, Hungría y por supuesto, España, desde donde suministran galletas a más de 20 países diferentes.

Se trata de una situación en la que se ven implicados al menos 17 stakeholders con diferentes niveles de importancia, en la que el alumno deberá proponer acciones que podría realizar como director de proyectos, basándose en los intereses que identifique para cada uno de ellos.

Inicialmente, se propone que el alumno pueda acudir a 3 ó 4 stakeholders que puedan proporcionarle información adicional, aunque el profesor podrá decidir cuál será el número máximo a elegir en función del tiempo disponible, o la motivación que considere.

No obstante, se deja libre el criterio de elección de stakeholders para obtener más información, de manera que se pueda determinar si el estudiante posee una estrategia o motivos razonados para hacer su selección, pues si bien hay interesados que aportan información más relevante que otros para el desarrollo del proyecto, todos ellos aportan información útil para permitir al estudiante conocer sus prioridades.

Ahora bien, este caso también brinda la oportunidad de que sea el profesor quien decida limitar la selección de stakeholders en función de la lección que vaya a impartir.

2.2 Enunciado del caso Lorensen & Co

Lorensen & Co es una empresa multinacional del sector alimentario conocida a nivel europeo, ya que desde sus fábricas situadas en países como son Alemania, Francia, Dinamarca, Austria, Hungría y España, exportan las galletas que producen a más de 20 países diferentes.

Actualmente, en la planta, existe una pequeña oficina de proyectos, o PMO, donde únicamente trabaja el responsable de la planta desbordado, encargado de gestionar los proyectos relacionados con las galletas producidas en la fábrica española, incluyendo la gestión de las comunicaciones con proveedores y clientes, así como las comunicaciones con las factorías con el resto de países.

El responsable de la fábrica es Pablo Gómez, quien asumió el puesto en 2019 tras ganarse la confianza y aprobación del CEO de la empresa, el señor Lorensen, quien habitualmente reside en su país de nacimiento, Dinamarca.

Entre los logros más recientes de Pablo, destacan las mejoras que propuso en la línea de producción, las cuales permitieron reducir, los costes de fabricación en un 2% y la tasa de desperdicio en un 12% durante los últimos 15 meses.

Después de haber reducido los costes en el proceso productivo, Gómez está buscando contratar a un director de proyectos que le ayude con las tareas que normalmente lleva a cabo, así como a implementar el nuevo proyecto que ha pensado. Este gran proyecto consiste en cambiar la forma en la que se empaquetan las galletas, para lo que se comenzarían a usar cajas del proveedor CARTONSA, el cual fabrica cajas de cartón fino, junto a una bandeja de cartón más fuerte que aporte resistencia a la estructura, según lo que dice su comercial, Juan Descamps.

Esta nueva manera de empaquetado, contrasta con la actual, en la que las cajas compradas a TODOCAJAS, son las que aportan resistencia a la hora de transportar las galletas. Además, ahora tampoco se utiliza ningún tipo de bandeja que impida que las galletas se muevan dentro de la caja, sino que se utilizan separadores de papel para que no se mezclen los montones de galletas de diferentes tipos. Por lo tanto, la nueva bandeja, hará que las galletas estén más protegidas ante golpes, haciendo que lleguen en perfecto estado a manos de los consumidores.

Estos cambios, supondrían reducir a la mitad los costes de las cajas de galletas y la tasa de galletas desechadas, por lo que Pablo está convencido de que el Señor Lorensen aceptará la propuesta.

Como en el resto de fábricas, las galletas producidas en la fábrica española, siguen recetas tradicionales danesas para la elaboración de galletas de diferentes tipos, los cuales posteriormente, se venden en forma de surtido dentro de cajas metálicas.

En la fábrica, los procesos están altamente automatizados, gracias a la empresa subcontratada llamada AUTOMASA, a la que pagan por horas de trabajo, de manera que cada vez que se necesita a AUTOMASA para programar una nueva máquina o arreglar averías, Pablo avisa a la responsable de atención al cliente, Alba Muñoz. El contrato actual, tiene la ventaja de que únicamente se pagan las horas de trabajo, sin embargo, es necesario solicitar cita previa para que acudan a la fábrica. Por lo tanto, cuando hay una avería, es necesario esperar a que haya un operario disponible para solucionar el problema, lo cual ocurre más frecuentemente de lo deseado, puesto que actualmente sólo se realiza mantenimiento correctivo.

AUTOMASA también se encarga del mantenimiento de la maquinaria, y mediante su programación, son capaces de mantenerse los ritmos de producción deseados cuando se implementa algún cambio en los procesos, como la elaboración de un nuevo tipo de galletas, que afecta a las máquinas que dan forma a las galletas, y también puede afectar al tiempo de horneado.

La automatización de los procesos permite que ocho empleados bajo la supervisión del responsable de la planta, sean suficientes para desarrollar la actividad de la empresa y sacar adelante toda la producción. Estos empleados se encuentran en cuatro zonas de la fábrica, el laboratorio, la zona de preparación de las masas, la de horneado y por último, la de envasado.

La responsable del laboratorio, se dedica a analizar las propiedades de las materias primas que suministran los proveedores. Se trata de Marina Fernández, quien también ha mostrado un gran interés por la propuesta del nuevo proyecto. Ella cree que gracias a la reducción de costes, por fin podrán comprar el material de laboratorio que pedía, lo que mejorará el análisis de materias primas, el cual se realiza para determinar cómo pueden afectar sus propiedades al producto final. Con ella, trabajan en el laboratorio Sara Rueda y Javier Merino. Sara lleva trabajando en la empresa desde que terminó sus estudios hace 3 años, mientras que Javier lleva solamente dos meses a media jornada, haciendo las prácticas del grado de química.

El resto de los empleados, se encuentran en la línea de producción. Manuel Trillo y José Sacristán trabajan en la elaboración de la masa y el amasado. Posteriormente, Pedro Morales se encarga de supervisar el horneado de las galletas, y finalmente, María Carrera junto a Jimena Salazar, están en la línea de empaquetado de galletas.

Manuel lleva trabajando en la empresa desde que abrió la planta en 1985, cuando empezó a trabajar con tan solo 18 años. Siempre le ha gustado su trabajo, pero hace poco más de dos meses, a raíz de una lesión muscular que sufrió en su tiempo libre, solicitó adquirir una máquina que asista con el levantamiento de los sacos de harina, así como de otros ingredientes, los cuales resultan muy pesados en grandes cantidades. A día de hoy, todavía no se ha podido realizar la adquisición de la máquina que solicitaba Manuel, primero por la falta de stock del proveedor TECNOR, y segundo, porque el presupuesto tardó en aprobarse, ya que suponía una adquisición superior a 50.000 €, necesitaba ser consultado con el CEO.

Por lo tanto, desde que Manuel sufrió la lesión, es José quién se encarga de hacer las tareas que requieren un mayor esfuerzo físico. José es joven y tiene buena forma física para realizar el trabajo, sin embargo, durante las últimas semanas se ha quejado de todo el trabajo que tiene que hacer ahora, y cree que habría que contratar a alguien joven que sustituya a Manuel.

Pedro Morales trabaja en Lorensen & Co desde hace cinco años. Desde entonces, siempre ha trabajado bien y ha tenido una buena relación con el resto de empleados. Sin embargo, algunos de sus compañeros dicen haberle visto algo distraído durante las dos últimas semanas, y cuando le han preguntado sobre ello en un par de ocasiones, ha respondido que simplemente estaba un poco cansado y ha hecho lo posible por cambiar el tema de conversación asegurando que estaba bien.

Tanto María como Jimena, creen que puede haber algo más detrás de las palabras esquivas de Pedro, por lo que un día, hablando con Pablo a la hora del café, sacaron el tema de conversación para ver si éste sabía algo y les daba más información. Sin embargo, tampoco fue de ayuda para aclarar sus dudas.

Las dos encargadas del empaquetado, entraron en la empresa con menos de un año de diferencia, para relevar a los trabajadores anteriores que se jubilaban. Desde entonces, han pasado más de 5 años, tiempo en el que se han hecho inseparables y durante el cual, han tenido que realizar el mismo trabajo, que no ha sufrido nunca más que pequeñas modificaciones por cambios en el tipo de galletas fabricadas, o en el orden de envasado de las mismas. Por este motivo, están preocupadas desde que un día María oyó a Pablo decir por teléfono, que el nuevo proyecto implicaría incluir un robot en la fase de envasado.

Tras un riguroso proceso de selección, usted ha sido elegido para ayudar a Pablo en la PMO de la empresa y actuar como Director de Proyectos. Antes de su incorporación dentro de dos semanas, tendrá que ir a firmar el contrato, por lo que podrá disponer de unas horas en la fábrica. Durante este tiempo, podrá elegir hablar con algunos de los trabajadores de la fábrica que le podrán dar más información que le ayudará cuando empiece con su trabajo. Sin embargo, por cuestión de tiempo, no podrá hablar con todos los empleados de la empresa, por lo que deberá hacer su registro de interesados y el registro de acciones en base a la información de la que dispone y le proporcionen los 3 trabajadores con los que elija hablar (ó 4 en caso de seleccionar a María Carrera y Jimena Salazar). Tenga en cuenta, que el Señor Lorensen, no estará en España en ese momento, por lo habría que comunicarse a través de una videollamada.

2.2.1. Información adicional del caso Lorensen & Co

En la vida real, los directores de proyectos son capaces de obtener más información sobre los stakeholders, ya sea preguntándolos directamente, o buscando información en internet. En este caso, se ha querido simular esta posibilidad, para lo que se le ofrece al lector la opción de escoger entre 3 ó 4 stakeholders quiénes aportarán información más concreta sobre la situación de la empresa desde su punto de vista, así como sus intereses.

De manera adicional, dando la opción de elegir únicamente 3 stakeholders, o 4 en caso de elegir la pareja formada por María Carrera y Jimena Salazar, se tiene como objetivo representar que de manera frecuente, en la vida real, no todas las personas están disponibles en todo momento, así como el tiempo del que se dispone es limitado. Por ello, es necesario aceptar que en ciertas situaciones no será posible disponer de toda la información, por lo que será responsabilidad del director de proyecto aprovechar al máximo el tiempo del que se dispone y tomar decisiones en base a la información conseguida en dicho tiempo.

A continuación, se muestra el resultado de cada una de las posibles conversaciones que se podrían obtener hablando con cada uno de los empleados.

Elección: Marina Fernández

Al hablar con Marina, explica que durante el último año, la empresa proveedora de levadura con la que llevaban años trabajando, ha hecho modificaciones en su proceso productivo. Esto, ha resultado en que las levaduras que suministran no cumplan siempre con los requerimientos, por lo que unas veces las galletas crecen demasiado y posteriormente no caben en las cajas, y otras veces, no crecen lo suficiente y se quema la parte exterior de la galleta, mientras que por dentro no se terminan de hacer. Todo ello acaba resultando en galletas que no cumplen los estándares de calidad, por lo que no sirven para la venta. Por este motivo, Marina cree que con el equipo de análisis que ha pedido, podrán analizar mejor las propiedades de la levadura y determinar cómo será su comportamiento una vez se añada a la masa y ésta se hornee.

Elección: Javier Merino.

Javier Merino no había oído hablar del nuevo proyecto, aunque lo primero que responde cuando oye cuál es la situación, es que sí que iría bien que se redujeran los costes para poder comprar el nuevo material de laboratorio. Por lo que, aunque su contrato de prácticas termina el mes que viene, él muestra interés y entusiasmo ante la posibilidad de quedarse trabajando al finalizar las prácticas.

Elección Sara Rueda:

Hablando con Sara, ella comenta que lleva estudiando alemán desde que se fue de Erasmus, y que aunque está muy contenta con su trabajo, se arrepiente de no haberse quedado en Alemania durante unos años para poder dominar el idioma y conocer más el país. En cuanto al nuevo proyecto, Sara no se opone a que se realice, ahora bien, tampoco muestra tanto entusiasmo como sus compañeros del laboratorio, puesto que el trabajo que realiza actualmente, midiendo niveles de gluten de las diferentes harinas, tampoco se vería afectado en caso de adquirir el nuevo material de laboratorio.

Elección Manuel Trillo:

Tras oír que José cree que debería jubilarse, y preguntarle al respecto, Manuel responde que él no se ha planteado jubilarse en ningún momento, que esto es lo que lleva haciendo toda la vida, lo que le gusta y además, todavía es demasiado joven para retirarse. Él entiende por qué José ha dicho lo que ha dicho, y no cree que sea un tema personal ni que quiera deshacerse de él, puesto que siempre se han llevado bien, sino que el cansancio debido a realizar el trabajo de dos personas, le está pasando factura. Por eso recalca que habría que conseguir cuanto antes la maquinaria asistente que se pidió. Además, menciona que ha oído que en otras empresas este tipo de máquinas ya llevan implantadas desde hace tiempo, cuando un sindicato se involucró tras la denuncia de los trabajadores, y que ha quedado con los del sindicato para consultar cuál era la situación y si podrían ayudarle en este caso.

Elección José Sacristán:

Al hablar con él, confirma que el hecho de haber propuesto que Manuel se jubilara, no quiere decir que se lleve mal con él. Simplemente, sacó el tema de la jubilación porque cree que tras llevar trabajando tantos años, se merece disfrutar de un descanso. Por otro lado, también comenta que Manuel le ha hablado sobre la idea de llevar su caso a los del sindicato, y le ha parecido buena idea. El último punto que ha mencionado, es que esperaba que el trabajo extra que ha estado haciendo las últimas semanas quedase reflejado de alguna manera, sin embargo, todavía no ha notado ninguna diferencia, por lo que sus esperanzas van disminuyendo y empieza a crecer su descontento con la empresa.

Elección Pedro Morales:

Pedro ha levantado algo de preocupación entre algunos de sus compañeros. Sin embargo, le sorprende al mencionárselo, él solamente recuerda que hubo un día que en el que sí estuvo un poco distraído porque su hijo tuvo fiebre y durmió poco la noche anterior, pero asegura que él se encuentra bien. De todas formas, Pedro cree que el hecho de que aquel día se quemaran más galletas de lo habitual, no fue culpa suya. Dice que tiene el trabajo tan interiorizado que podría hacerlo hasta con los ojos cerrados, cosa que no hizo ni con un poco de falta de sueño. Además, desde entonces, tiene más cuidado y presta más atención en todo lo que hace, por lo que cada vez está más seguro de que no fue un error suyo. Se ha dado cuenta que siguiendo el proceso paso por paso, tal y como le enseñaron cuando entró a trabajar a la fábrica, hay unos días en los que se tuestan las galletas más de lo que deberían, lo que le ha llevado a pensar que hay algo que no depende de él que está fallando. Lo que no sabe todavía es si se debe a que los hornos están fallando, si el temporizador no funciona bien, o si hay otro problema.

Respecto al nuevo proyecto, a pesar de que no le afectará en su trabajo, no se encuentra totalmente convencido porque le gustan las cajas que se usan ahora.

Elección María Carrera y Jimena Salazar:

La mayor preocupación que tienen es que una de ellas sea despedida, o peor aún, si ambas se quedan sin trabajo. Se debe al simple comentario que hizo Pablo, de que puede que se llegue a incluir un robot en la línea de envasado, el cual creen que podría llegar a ser capaz de reemplazarlas.

Mientras hablan entre ellas, también mencionan de pasada su preocupación por Víctor Pedraza, el proveedor de las cajas actuales. Al parecer, se trata de un hombre, amigo y vecino del pueblo, que heredó la empresa de su padre y que durante las últimas décadas, ha ido perdiendo clientes a medida que optaban por usar materiales de un solo uso más baratos, como el papel, cartón o plástico, los cuales además son más fáciles de trabajar que el estaño que utiliza él para fabricar cajas tan icónicas como las de las galletas danesas que hasta ahora ha utilizado Lorensen & Co.

Elección Pablo Gómez:

Comentando la situación de la empresa y sus empleados, Pablo insiste en que cambiar las cajas supondría una gran mejora en los *kpi's*, y resultaría un mayor beneficio a largo plazo. Reconoce, que habría que añadir un nuevo robot capaz de montar las cajas antes de que sean rellenas, lo cual supondría una gran inversión y añadir un nuevo proceso a la línea, el cual, con las cajas de lata que se utilizan actualmente, no hay que realizar. Por lo tanto, el nuevo proyecto únicamente supondría modificaciones en el proceso de envasado, y lo que respecta a los empleados, sólo se verían afectadas María y Jimena, quienes, en vez de poner las galletas en los papeles dentro de las cajas metálicas, tendrían que poner las galletas en las bandejas y posteriormente las bandejas en las cajas.

En cuanto al resto de las peticiones de material de sus empleados, solamente tiene prevista la compra del asistente para levantar cosas pesadas, puesto que se trata de un trabajo duro y teme que los empleados hagan una huelga por malas condiciones en el trabajo. Ahora bien, cree que el material de laboratorio sólo se lo han pedido porque a la gente que trabaja en los laboratorios siempre les gusta probar los equipos más innovadores, y teniendo en cuenta el desembolso que supondría desarrollar el nuevo proyecto y el resto de adquisiciones, no cree que la empresa se lo pueda permitir en estos momentos.

Elección Sr. Lorensen:

Lamentablemente, no puede responder a la videollamada porque se encuentra en una reunión, sin embargo, unas horas después, Pablo te reenvía un mensaje de voz que le ha mandado para ti, donde dice:

– Hi!

– I'm sorry I wasn't able to answer the call earlier. However, I am certain you are in good hands! Pablo has probably already told you he will be the one who will show you the ropes during your first days.

– Pablo and I have already talked about you, and we know you have vast knowledge in Project Management, so we believe you will be a great fit for this company. However, we haven't had time to discuss Pablo's new idea yet, that's why I will be travelling there in two weeks. Then, we will make decisions that might affect the company's strategy, and we hope to have you help us choose a project that will bring benefit to Lorensen & Co.

– Lastly, let me welcome you to the team. You should know that in Lorensen & Co we value and care for our employees, our clients and our providers, which is why we like to form long-lasting relationships with all of them. We wouldn't be where we are nowadays if it weren't for all of them.

– See you all in two weeks. Bye!

2.3 Resolución del caso

Para la resolución del caso práctico propuesto en los apartados anteriores, se analizarán cada uno de los stakeholders que intervienen, De forma que se indicarán los intereses de cada uno de ellos, tanto los mencionados explícitamente en el texto, como intereses que deberían considerarse por ser habituales en situaciones similares.

Además, como parte de la resolución, se describirán las acciones principales que debería llevar a cabo un director de proyectos con el fin de conseguir que los interesados alcancen la postura deseada. Para ello, se realizará un primer análisis a partir de la situación descrita en la primera parte del enunciado, y posteriormente, se incluirán los detalles obtenidos a partir de las conversaciones que se han tenido con los stakeholders. Tal y como se ha especificado anteriormente, al enfrentarse a este caso, no se deberían obtener las respuestas de todos los empleados de la fábrica, por lo que también se señalará cómo puede afectar al análisis, así como a las acciones que se propongan, el hecho de no haber seleccionado cada uno de los empleados.

Como método para determinar la importancia de los stakeholders, se ha utilizado un índice que resulta de la multiplicación de los valores que se otorgan a cada stakeholder de poder e interés, tal y como propone Pérez Tuñón (2020) en su presentación “Herramientas de clasificación de stakeholders”. Posteriormente para poder clasificarlos, en la Tabla 2.1, se establecen los rangos para este índice que permitan separarlos en diferentes grados de importancia.

Tabla 2.1. Rangos para la clasificación de stakeholders según su importancia.

Índice P · I (Poder x Interés)	Importancia
100 – 64	Muy alta
63 – 43	Alta
42 – 18	Media
17 – 10	Baja
9 – 0	Muy baja

2.3.1. Identificación de stakeholders

En este apartado, se hace una primera identificación de los principales stakeholders que el alumno tendrá que identificar para su posterior análisis. En la Tabla 2.2 se recogen los stakeholders por orden de aparición en el texto del enunciado, donde se les ha dado un número identificador (ID) y se ha añadido una breve descripción que ayude a comprender cómo pueden verse involucrados en el proyecto.

Tabla 2.2 Identificación de stakeholders principales

ID	Nombre	Descripción
1	Pablo Gómez	Responsable de la planta y PMO
2	Sr. Lorensen	CEO de Lorensen & Co
3	Usted	Director de proyectos
4	CARTONSA (Juan Descamps)	Potencial proveedor de nuevas cajas
5	TODOCAJAS (Víctor Pedraza)	Actual proveedor de cajas
6	AUTOMASA (Alba Muñoz)	Subcontrata encargada del mantenimiento de la maquinaria
7	Marina Fernández	Responsable del laboratorio
8	Sara Rueda	Trabajadora del laboratorio
9	Javier Merino	Estudiante en prácticas
10	Manuel Trillo	Trabajador encargado de la masa y el amasado
11	José Sacristán	Trabajador encargado de la masa y el amasado
12	Pedro Morales	Trabajador encargado de supervisar el horneado
13	María Carrera	Trabajadora encargada del empaquetado
14	Jimena Salazar	Trabajadora encargada del empaquetado
15	TECNOR	Potencial proveedor de maquinaria asistente
16	Proveedores de materias primas	Suministran materias primas para la elaboración de galletas
17	Clientes	Compradores de las galletas de Lorensen & Co
18	Proveedor de levadura	Suministra diferentes tipos de levadura

También se ha realizado un diagrama de relaciones entre stakeholders (ver Figura 2.1), por medio del cual se visualizan relaciones existentes entre las partes interesadas que se han identificado con anterioridad.

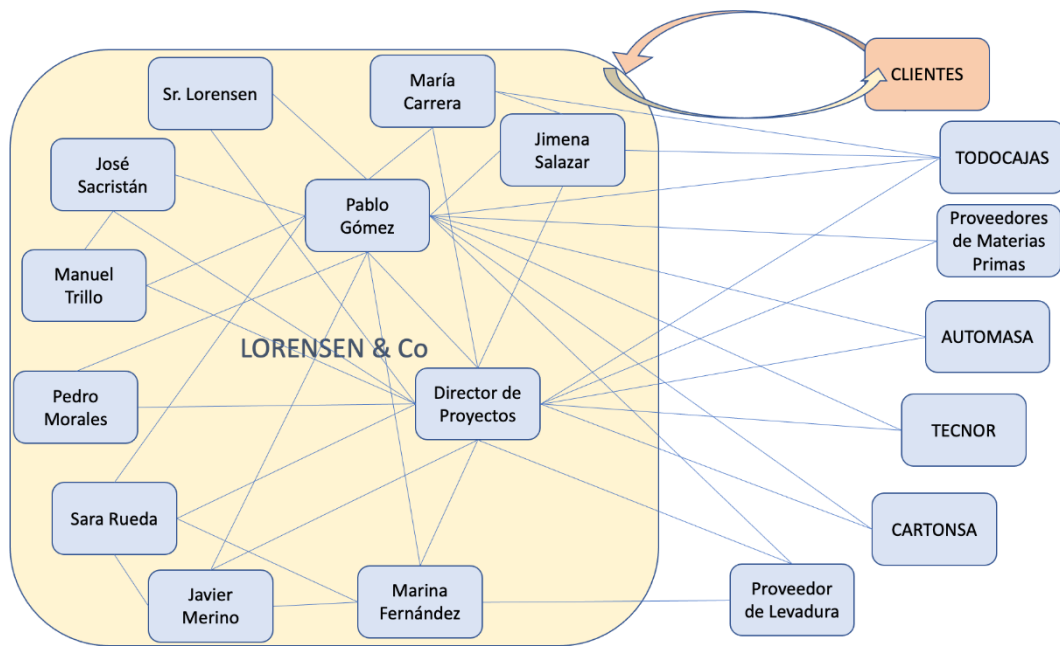


Figura 2.1. Diagrama de relaciones de stakeholders

Una vez están identificados de manera clara quiénes son los stakeholders que tomarán parte en el proyecto, el alumno deberá realizar un análisis de los mismos. Durante el análisis, deberá identificar los intereses de cada uno de ellos, así como proponer acciones que permitan satisfacer los intereses previamente registrados. También, deberá utilizar el método que considere oportuno mediante el cual, priorice los stakeholders con el fin de gestionar sus necesidades de manera adecuada.

2.3.2. Análisis de stakeholders

En este apartado, se ofrece una descripción de cuál es el papel de los stakeholders dentro del caso, es decir, qué conceptos se esperan transmitir al alumno cuando se enfrente al análisis de cada uno de ellos. También, se establecerá una referencia que ayude a comprobar si durante la resolución, se han identificado bien el nivel de importancia de los stakeholders, así como los intereses concretos que pueda tener cada uno de ellos, y las acciones que podría llevar a cabo el director de proyectos que se enfrente a esta situación.

Como se ha mencionado anteriormente, en la resolución que se propone, los stakeholders se han clasificado conforme a los niveles de importancia de la Tabla 2.1, para lo que se halla previamente, el producto de los valores cualitativos de interés y poder que se otorgan a cada una de las partes interesadas.

2.3.2.1 Pablo Gómez

Es un stakeholder creado para representar la figura de un director de operaciones de manera conjunta con un director de proyectos, tal y como se detalla en el enunciado. A su vez, aunque en el texto no se especifica explícitamente, también cabría la posibilidad de considerar que Pablo Gómez también tiene un papel relacionado con la planificación económica y financiera de la empresa, lo que se podría entender por el interés de Pablo de reducir los costes. En este caso, además de director de operaciones y de proyectos, podría ocupar una posición de director financiero.

El hecho de proponer una situación en la que hay pocos trabajadores en una planta, así como presentar a Pablo como director de proyectos, se hace con la intención de que el alumno pueda plantearse si se trata de un director de proyectos con formación y experiencia, o si únicamente ocupa el puesto por falta de personal, motivo por el que realiza la gestión de las comunicaciones, función que habitualmente desempeñan los directores de proyecto.

A continuación, en la Tabla 2.3, se recoge la clasificación del stakeholder, así como los intereses tanto profesionales como personales que el estudiante debe tener en cuenta durante el análisis de este stakeholder. También se incluyen acciones que se pueden llevar a cabo con el objetivo de garantizar la satisfacción del interesado.

Tabla 2.3. Análisis de stakeholder. Pablo Gómez.

ID Stakeholder		1			
Nombre		Pablo Gómez			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
A favor	A favor	8 - 10	8 - 10	80 - 100	Muy alta
Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> – Cambiar las cajas en las que se venden actualmente las galletas por cajas de cartón – Mejorar resultados de la empresa reduciendo los costes en empaquetado al menos un 5% <ul style="list-style-type: none"> – Contratar a un director de proyectos cualificado – Delegar en el director de proyectos el exceso de tareas que realiza – Añadir un nuevo robot en fase de empaquetado (sólo para montar cajas) <ul style="list-style-type: none"> – Comprar maquinaria asistente para levantar cosas pesadas – No invertir en nuevo material de laboratorio – Evitar que los sindicatos se impliquen – Evitar que haya huelgas por parte de los trabajadores 					
Intereses personales					
<ul style="list-style-type: none"> – Ganar experiencia para futuros empleos – Si tiene participaciones o acciones de la empresa, le interesa aumentar el beneficio de la empresa 					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> – Hacer que hable con María y Jimena, para tranquilizarlas y que les haga ver que sus puestos no corren peligro <ul style="list-style-type: none"> – Hacerle ver la necesidad de adquirir maquinaria asistente cuanto antes – Sugerir replanteamiento del proyecto, puede ser conveniente no hacer inversión en nuevo empaquetado (por no estar alineado con imagen de marca de la empresa) – Explicar que la inversión en material de laboratorio también supondría una reducción de la tasa de no conformes, y por tanto también se reducirían los desperdicios y el coste asociado <ul style="list-style-type: none"> – Si se ha hablado con Marina, otra opción es no hacer inversión ni en nuevo envase, ni en material de laboratorio y hacer que el proveedor vuelva a los estándares a los que se estaba acostumbrado 					

2.3.2.2 Sr. Lorensen

El Señor Lorensen parece no tener demasiada relevancia en el enunciado del caso, sin embargo, puede tener un papel crucial a la hora de tomar decisiones que afecten a los proyectos que se lleven a cabo en la empresa. Especialmente en un proyecto como éste, que afecta a la imagen que perciben los clientes del producto y, por ende, de la empresa. Por tanto, el alumno deberá dejar constancia de la importancia de este interesado.

A pesar de no disponer de demasiados detalles acerca del Señor Lorensen, se pretende que el alumno reflexione sobre los posibles intereses que puede tener este stakeholder. Sabiendo que tanto el Señor Lorensen como las galletas producidas son de origen danés, las cuales son principalmente conocidas por la caja metálica en la que vienen, el alumno debería valorar la repercusión que puede tener un cambio en las cajas, en la cifra de ventas. El motivo es que, para ciertos clientes, las cajas reutilizables, pueden llegar a ser el elemento diferencial que hace que compren las galletas de Lorensen & Co en lugar de otro tipo de galletas. Por lo tanto, un cambio en el empaquetado, si bien podría suponer una gran reducción en los costes del envasado, también podría suponer una significativa reducción de la cifra de ventas.

Tampoco se conoce con seguridad la postura del Señor Lorensen respecto a este cambio en las cajas, lo que se indica en la Tabla 2.4 mediante el uso de un asterisco (*).

Tabla 2.4. Análisis de stakeholder. Señor Lorensen.

ID Stakeholder	2
Nombre	Sr. Lorensen

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
A favor (*)	A favor	10	8 - 10	80 - 100	Muy alta

Intereses profesionales
<ul style="list-style-type: none"> – Hacer que la compañía crezca <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar resultados – Mantener imagen de marca – Establecer relaciones duraderas con trabajadores, clientes y proveedores – Contar con la visión profesional del nuevo director de proyectos para tomar decisiones estratégicas

Intereses personales
<ul style="list-style-type: none"> – Si en la compañía se reparten dividendos, querrá que el beneficio sea alto

Acciones
<ul style="list-style-type: none"> – Tener una reunión para poder confirmar que efectivamente le parecen bien las ideas de Pablo – Consultar qué tal le parece la idea de comprar el nuevo material de laboratorio en vez de hacer el cambio de embalaje – Explicar cómo un mejor análisis de las materias primas ahorraría gastos debidos el desperdicio de galletas fuera de los estándares de calidad de la empresa

Por lo tanto, el alumno debería considerar si realmente la opinión que Pablo proporciona sobre la posición del Señor Lorensen con respecto al nuevo proyecto, realmente tiene validez. Especialmente, si opta por conseguir más información para resolver el caso por medio de hablar con el Señor Lorensen, ya que si bien, admite que no sabe cuál es la propuesta de Pablo, presenta uno de los valores de la empresa, la valoración de trabajadores, clientes y proveedores. También reconoce que a todos ellos se debe el éxito que la empresa ha tenido hasta ahora, por lo que es razonable considerar que podría oponerse a un cambio de proveedor, sobre todo si se entera de que podría suponer el cierre de una empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, se pretende que el alumno se encuentre ante una situación en la que tenga que hacer uso de su pensamiento crítico y decida o bien apoyar el proyecto de Pablo, o por el contrario, buscar una alternativa y hacerle ver que en una empresa, no todo son los números, sino que hay una imagen de empresa, unas expectativas de cliente que hay que mantener, y proveedores que dependen de Lorensen & Co.

2.3.2.3 Director de proyectos

Este caso está planteado para que el lector o alumno que se proponga resolver este caso, pueda identificarse como un director de proyectos que va a incorporarse en una nueva empresa. Por medio de la creación de este papel, quiere plantearse una situación al alumno que le permita poner en práctica los conocimientos adquiridos para convertirse en un director de proyectos en la vida real, o en caso de ya ejercer como director de proyectos, plantear una nueva situación que difiera de aquello a lo que se enfrenta en el día a día, y permita darle un nuevo punto de vista para afrontar nuevos retos (Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Análisis de stakeholder. Director de proyectos.

ID Stakeholder	3
Nombre	Director de Proyectos

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
A favor	A favor	8 - 10	10	80 - 100	Muy alta

Intereses profesionales
<ul style="list-style-type: none"> – Identificar los intereses de cada stakeholder – Determinar si el proyecto tiene sentido y es viable – Proponer una solución tratando de no perjudicar a ninguno de los stakeholders que maximice la satisfacción global

Intereses personales
<ul style="list-style-type: none"> – Ganar experiencia laboral que ayude a conseguir un trabajo mejor en el futuro – Adentrarse en la Dirección de Proyectos – Aprender a gestionar conflictos y resolver problemas

Acciones
<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar registro de interesados y plan de acciones de utilidad para llevar a cabo el proyecto – Preguntar a los stakeholders para obtener información de primera mano – Hacer una encuesta a clientes para comprobar si comprarían las galletas en una caja de cartón

El motivo de proponer la incorporación en la empresa del lector, radica en que facilita que se viva el problema en primera persona. De esta manera, podrá imaginarse al cargo de la situación, una buena forma de introducirse en la profesión. Por lo tanto, al tratarse de un interesado del que apenas se ofrece información, los intereses personales que se identifiquen en el análisis, pueden variar entre diferentes alumnos dependiendo de sus propios intereses, de forma que los intereses personales recogidos en la Tabla 2.5, deben considerarse únicamente como un ejemplo o referencia.

2.3.2.4 CARTONSA

CARTONSA representa al posible nuevo proveedor de cajas para la fábrica de Lorensen & Co en España. Mediante este stakeholder, se quiere transmitir al alumno que al realizar un análisis de stakeholders, cuando se trata de una organización en vez de una persona concreta, la figura de representante, no siempre se corresponde con el CEO de la empresa, sino que se trata de la persona con la que se establecen las comunicaciones durante el desarrollo del proyecto.

Por lo tanto, se busca que para este stakeholder, el alumno sea capaz de identificar que el representante será Juan Descamps, tal y como se indica en la Tabla 2.6, en la que se indica el análisis para este stakeholder. También se espera que las acciones propuestas en caso de optar por hacer el cambio en el empaquetado, estén orientadas a la conseguir un contrato con este proveedor que garantice que la reducción de costes en embalaje sea de al menos un 5 %.

Tabla 2.6. Análisis de stakeholder. CARTONSA.

ID Stakeholder		4			
Nombre		CARTONSA			
Responsable		Juan Descamps			

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
A favor - Neutra	A favor - Neutra	3 - 4	4 - 6	12 - 24	Media - Baja

Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> - Vender el máximo número de cajas y bandejas - Ganar a Lorensen & Co como nuevo cliente 					

Intereses personales del responsable					
<ul style="list-style-type: none"> - Cobrar comisión por conseguir nuevo cliente - Cobrar comisión por unidades vendidas 					

Acciones					
Si considera que sí se debe realizar el nuevo proyecto:					
<ul style="list-style-type: none"> - Hacer una previsión de necesidades, mandársela y pedir presupuesto - Negociar un precio por las cajas que se comprarán que permitan una reducción en costes de embalaje mayores del 5% - Negociar un precio más bajo si se van a comprar sus cajas para utilizarlas también en otras fábricas de Europa de Lorensen & Co 					
Si se cree innecesario realizar el cambio de envasado:					
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarles que no se requerirán sus servicios o que ya no nos interesa usar cajas de cartón. 					

2.3.2.5 TODOCAJAS

Al comenzar a trabajar en una nueva empresa es habitual no conocer todos los detalles sobre el trabajo que la propia empresa desempeña, de la misma manera que tampoco es común disponer de más información de la que se considera indispensable sobre la gente involucrada en la actividad de la misma, tanto de trabajadores de la propia empresa, como de compañías subcontratadas, o proveedores. Lo mismo sucede en este caso con la empresa proveedora TODOCAJAS.

Se trata de un stakeholder que inicialmente se introduce en el texto con muy pocos detalles, puesto que de ellos, únicamente se conoce que son el actual proveedor de cajas, las cuales son metálicas, y por tanto más resistentes, aunque más caras que las cajas de cartón que se plantea utilizar en un futuro. Sin embargo, preguntando a María y Jimena se obtiene un mayor contexto del proveedor, pudiendo poner nombre y apellido al creador de las cajas que se utilizan, Víctor Pedraza.

En este caso, será el propio dueño de la empresa, quién tendrá que ser identificado por el alumno como representante de la empresa, como se muestra en la Tabla 2.7. Lo que contrasta con lo que sucedía con el proveedor alternativo, CARTONSA, donde al ser una empresa de mayor tamaño, las comunicaciones no se establecen directamente con el dueño de la empresa, sino con un comercial. De esta manera, se ofrece mediante el uso de dos proveedores, TODOCAJAS y CARTONSA, se muestran dos ejemplos de identificación de representantes de diferentes tipos para stakeholders corporativos.

Además, dando a conocer lo que María y Jimena tienen que decir sobre TODOCAJAS, también se le plantea un nuevo debate al estudiante. Se le presenta la disyuntiva de considerar si se debe seguir adelante con el proyecto propuesto por Pablo, lo que supondría no seguir con los valores propuestos por el Señor Lorensen, ya que conllevaría el cierre de la empresa proveedora.

Tabla 2.7. Análisis de stakeholder. TODOCAJAS.

ID Stakeholder	5
Nombre	TODOCAJAS
Responsable	Víctor Pedraza

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
En contra	Neutra	2-4	9 - 10	18 - 40	Media - Alta

Intereses profesionales
<ul style="list-style-type: none"> – Mantener como cliente a Lorensen & Co – Conseguir al menos un cliente importante, o varios clientes pequeños para evitar que el futuro de la empresa no dependa de un único cliente

Intereses personales
<ul style="list-style-type: none"> – No cerrar la empresa y mantener el trabajo

Acciones
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer el fin del contrato actual dando un margen de tiempo superior a 6 meses – Si el lector considera que realizar el cambio de cajas no tiene por qué ser la mejor opción, habría que reestablecer o prolongar el contrato

Otro de los objetivos que se busca alcanzar mediante la introducción de este stakeholder, es conseguir que el alumno perciba lo grande que puede llegar a ser el impacto de un proyecto y pueda llegar a plantearse que puede tener también consecuencias que lleguen a afectar a toda una localidad. Puesto que el cierre de una empresa en una localidad tiene repercusiones tanto a nivel económico, como a nivel social, ambas causadas por la pérdida de empleos de los habitantes de la zona.

2.3.2.6 AUTOMASA

AUTOMASA es la empresa que se encarga actualmente del mantenimiento de las máquinas que forman parte de la cadena de producción. Mediante el análisis de este stakeholder, se pretende que el estudiante sea capaz de identificar intereses comunes entre la empresa proveedora, AUTOMASA, y la empresa contratante, Lorensen & Co. En este caso, los intereses que se pueden considerar comunes entre ambas, son como se indican en el apartado de intereses profesionales de la Tabla 2.8, poder equilibrar las horas que AUTOMASA dedica a la reparación o programación de las máquinas de la fábrica española de Lorensen & Co.

El motivo por el que se debe considerarse como un interés común, es porque para Lorensen & Co también supondría un beneficio cambiar el tipo de contrato, puesto que el actual, no contempla un mantenimiento preventivo, el cual sería beneficioso para un plan de control de riesgos. De esta manera, el alumno debería considerar incluir en el contrato con AUTOMASA un mantenimiento no sólo correctivo, sino también preventivo, con el fin de minimizar el riesgo de tener averías en las máquinas, y por tanto, reducir el impacto que puedan tener dichas averías en la empresa.

Tabla 2.8. Análisis de stakeholder. AUTOMASA.

ID Stakeholder	6
Nombre	AUTOMASA
Responsable	Alba Muñoz

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
A favor	A favor	4 - 5	6 - 8	24 - 40	Media

Intereses profesionales
<ul style="list-style-type: none"> – Equilibrar la cantidad de horas facturadas anualmente a Lorensen & Co, para que no haya picos de trabajo unos meses y falta de trabajo en otros – Conseguir un contrato mensual con un mínimo de horas de dedicación de mantenimiento preventivo

Acciones
<ul style="list-style-type: none"> – Definir cómo afectará el cambio en el empaquetado en el ritmo de producción para que puedan programar la maquinaria – Revisar el contrato de mantenimiento para que incluya las nuevas adquisiciones de maquinaria – Negociar un nuevo contrato con una tarifa mensual que incluya mantenimiento preventivo, de manera que evite picos de trabajo para ellos, y meses con facturas más altas para Lorensen & Co debidas a las horas dedicadas a las reparaciones de averías imprevistas

2.3.2.7 Marina Fernández

Por lo que se da a conocer de Marina en el enunciado inicial, es una stakeholder que puede dar lugar a interpretaciones diversas respecto al porqué quiere nuevo material de laboratorio, que dependan del alumno que resuelva el caso.

Los dos casos más probables que expliquen el motivo por el que muestra interés por adquirir el material, serán o que tiene un motivo por el que cree que es necesario un mejor análisis de las materias primas, el cual podría estar afectando al proceso productivo, o bien, que tal y como cree Pablo cuando se le pregunta información adicional, que el nuevo material no es necesario, sino que la petición se debe más a un capricho del personal de laboratorio, a quienes les gusta la maquinaria nueva.

Por lo tanto, se espera que el alumno opte por preguntar a Marina, de manera que se puedan disipar las dudas antes de llevar a cabo su análisis como stakeholder recogido en la Tabla 2.9. Además, de esta forma, da a conocer un problema que todavía no conoce más que el personal de laboratorio; la variabilidad en el producto recibido por parte del proveedor de levadura, está causando problemas durante el horneado, y por tanto, incrementando la tasa de galletas fuera de los estándares de calidad.

Tabla 2.9. Análisis de stakeholder. Marina Fernández.

ID Stakeholder	7
Nombre	Marina Fernández

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
A favor	A favor	3 - 4	8 - 9	24 - 36	Media

Intereses profesionales
<ul style="list-style-type: none"> – Invertir en tecnología – Conseguir nuevo equipo de laboratorio para analizar mejor las materias primas – Reducir producción defectuosa por variabilidad en la levadura

Intereses personales
<ul style="list-style-type: none"> – Aprender a realizar análisis diferentes a los que realiza a diario – Poder utilizar equipos más nuevos

Acciones
<ul style="list-style-type: none"> – Crear un plan de financiación que permita la adquisición del nuevo material de laboratorio, teniendo en cuenta lo que se ahorra con el cambio en el empaquetado (si se realiza) – Hacer que se mejore la comunicación entre departamentos, empezando por reunir a Pablo y Marina para que ella pueda explicarle todos los detalles sobre los problemas que ha detectado durante los análisis de materias primas.

Ante la información proporcionada por Marina, el director de proyectos debe identificar en primer lugar, la falta de comunicación existente entre el personal del laboratorio, al menos entre Marina, y el resto de empleados, siendo de especial importancia el hecho de que Pablo, responsable de la planta, no conozca este problema.

Al conocer el problema existente con el proveedor de levadura, el alumno, podrá valorar un cambio en el contrato con el proveedor que garantice que no haya variabilidad en el producto comprado y por tanto, que no afecte a las galletas fabricadas. En caso de que no sea posible, también es razonable considerar un cambio de proveedor que sí pueda ajustarse a las especificaciones. Y es que, por medio de la inclusión de Marina Fernández en el caso, también se representa cómo, mediante el análisis de una idea de proyecto es posible identificar oportunidades de inversión o nuevas ideas de proyecto. En este caso, otra posibilidad es que el director de proyecto reconsidere la idea de proyecto actual de cambiar el proveedor de cajas, y crea conveniente hacer una inversión y comprar el equipo de laboratorio, embarcándose así en un proyecto completamente diferente, que trate de cambiar el proceso de análisis de materias primas con el objetivo de reducir costes en vez de en la fase de empaquetado, durante el proceso de horneado.

2.3.2.8 Sara Rueda

Se trata de una stakeholder de baja importancia en lo que respecta al proyecto que se quiere llevar a cabo. Ahora bien, Sara sirve como ejemplo para ilustrar que no todos los empleados tienen por qué tener intereses concretos acerca de un proyecto, ni estar directamente involucrados, sino que pueden tener intereses laborales y/o personales muy diversos. En este caso, al pedir información adicional a Sara, ella plantea un interés personal que puede generar la incertidumbre de si le interesa continuar trabajando en la empresa o un día decidirá que se marchará a Alemania para perfeccionar el idioma tal y como no pudo hacer con anterioridad.

Por lo tanto, mediante el análisis de esta stakeholder, el director de proyectos, debe distinguir que se trata de un interés personal, como se muestra en la Tabla 2.10 junto al análisis de esta stakeholder, y deberá plantearse cómo gestionar la posible marcha de un empleado, la cual en este caso, no tiene por qué ser definitiva.

Tabla 2.10. Análisis de stakeholder. Sara Rueda.

ID Stakeholder		8			
Nombre		Sara Rueda			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
Neutra	Neutra	2 - 3	5 - 6	10 - 18	Baja - Media
Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> – Mantener su puesto de trabajo – Conseguir nuevo equipo de laboratorio 					
Intereses personales					
<ul style="list-style-type: none"> – Mejorar su nivel de alemán – Vivir unos años en Alemania 					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> – Consultar con el Sr. Lorensen la posibilidad de traspasar a Sara a una de las fábricas alemanas durante una temporada, y si es posible, comentar con Sara la existencia de esa posibilidad – Preguntarle si se ha planteado cogerse un año sabático y explicarle que podría volver a la empresa manteniendo un puesto en la misma – Identificar a candidatos para sustituirla en caso de que finalmente decida abandonar la fábrica temporalmente o de forma permanente 					

Se conoce que la empresa Lorensen & Co es una multinacional con diferentes centrales en distintos países europeos, entre ellos Alemania. Por ello, ofrece la posibilidad de que el director de proyectos, proponga una alternativa a la posible marcha definitiva de Sara, que demuestra una buena gestión del talento humano y evita la fuga del conocimiento de la empresa. La opción que podría suponer un mayor beneficio para Lorensen & Co a nivel global, consistiría en proponer su traslado, en principio temporal, a una de las plantas alemanas. De esta forma, podría continuar trabajando en la empresa, y Lorensen & Co seguirá contando con sus conocimientos, y además promovería la comunicación y la compartición de información entre las fábricas. Esta alternativa, también podría sentar precedentes para facilitar la movilidad entre fábricas de empleados que como Sara, sienten la necesidad de conocer más culturas, lo cual fomentaría la multiculturalidad y ayudaría a crear un sentimiento de comunidad y de empresa más fuerte.

Como la alternativa anterior, también depende de si Sara querría únicamente viajar de vacaciones por toda Alemania, o si por el contrario, le gustaría instalarse en una ciudad en la que pueda trabajar y seguir con sus labores cotidianas, otra de las opciones que el director de proyectos puede proponer, y que evitaría la fuga de su conocimiento a una empresa diferente, sería la de tomarse un año (o más) sabático. Así, podría viajar y aprender el idioma sin tener que trabajar, sabiendo que cuando vuelva seguirá teniendo un puesto en Lorensen & Co.

Por último, está la opción menos deseable cuando se trabaja con un empleado con el que se está satisfecho. Consistiría en que Sara decidiera abandonar la compañía. Se trata de una situación en la que sería necesario evaluar quién ocupará su puesto de manera permanente, mientras que en las dos alternativas que se han comentado con anterioridad, supondrían una sustitución temporal que, dependiendo del tiempo de la ausencia, podría llegar no suponer una nueva contratación en caso de que empleados actuales pudieran repartirse sus tareas.

2.3.2.9 Javier Merino

Con el ejemplo de Javier Merino, el director de proyectos puede realizar un ejercicio de empatía para identificar sus intereses, pues no se tiene mucha información sobre él. Sin embargo, sí se conoce su postura frente al proyecto, y también es sencillo identificar un interés común a todo alumno que se encuentre en los últimos años de sus estudios, el cual consiste en realizar el trabajo de fin de grado o máster. Tanto la postura de Javier ante el proyecto como sus intereses se recogen en la Tabla 2.11 junto con un listado de acciones que el director de proyectos puede llevar a cabo.

Se puede considerar que el hecho de que Javier Merino quiera terminar su trabajo de fin de grado, no está relacionado con los proyectos o la actividad que desarrolla la empresa. Desde un punto de vista diferente, teniendo en cuenta los riesgos, también podría llegar a considerarse una amenaza si supusiera una fuente de estrés o distracción que afectase al trabajo de Javier en Lorensen & Co.

Sin embargo, el motivo por el que Javier Merino se ha incluido en este caso, es porque permite reflejar las oportunidades que pueden brindar los trabajos de fin de estudios a las empresas. Desde un punto de vista más a corto plazo y arribista, proponiendo un tema para realizar el TFG relacionado con la actividad que hará durante sus prácticas, la empresa también podrá verse beneficiada con los resultados de ese trabajo, ya sea por la documentación que generará, análisis o conclusiones sobre un tema. Por lo tanto, una buena elección del tema propuesto, puede generar valor y conocimiento para la empresa.

Tabla 2.11. Análisis de stakeholder. Javier Merino.

ID Stakeholder		9			
Nombre		Javier Merino			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
A favor	A favor	2 - 3	7 - 8	14 - 24	Baja - Media
Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> – Conseguir un puesto de trabajo cuando termine sus prácticas – Conseguir nuevo equipo de laboratorio 					
Intereses personales					
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar TFG relacionado con las prácticas – Conseguir primera experiencia laboral 					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> – Hablar con él sobre sus expectativas de futuro y si le gusta su trabajo en la empresa – Preguntarle a Marina Fernández si cree que es un buen candidato para quedarse en la empresa y si ella y Pablo están de acuerdo, ofrecerle un contrato – Comentar con Pablo que Javier Merino podría ser una buena opción para cubrir el puesto de Sara si decide tomarse un año sabático o irse a una de las plantas alemanas 					

Abriendo un poco más el marco de mira, como consecuencia de la realización de TFGs por parte de los alumnos en las empresas, también se fortalecen los lazos entre las universidades y las empresas, relación que resulta beneficiosa por abundantes motivos. No hay que olvidar que una de las actividades principales que llevan a cabo las universidades es la investigación, mientras que en las empresas, no siempre hay disponibilidad de tiempo o dinero para ella. Por otra parte, los descubrimientos que realizan las universidades, no siempre se dan a conocer, y por tanto, no se aprovechan fuera del ámbito académico. Por ello, un “simple” TFG puede servir de oportunidad para crear una relación directa entre ambas partes que conlleve beneficios para las dos.

2.3.2.10 Manuel Trillo

Manuel representa un empleado totalmente implicado con la empresa, que disfruta trabajando. Sin embargo, a raíz de la lesión que tuvo, es consciente de que quizá fue demasiado complaciente en el pasado con las tareas a realizar. Por tanto, ahora se plantea exigir unas condiciones de trabajo seguras que no perjudiquen su integridad física, para lo que se plantea involucrar a un sindicato. Por tanto, para el alumno que trate de resolver esta situación como director de proyectos, el personaje de Manuel ofrece la posibilidad de reflexionar cómo actuar ante una situación que puede acabar en una demanda.

De forma general, lo que conviene, es adelantarse a situaciones como esta, asegurándose de que todos los empleados pueden desempeñar su trabajo sin que tengan que realizar grandes esfuerzos físicos, ni desempeñando actividades que puedan perjudicar de algún modo su bienestar. En este caso, aunque no se conoce de manera cierta si se está incumpliendo la norma, sería recomendable proponer una solución que pueda implementarse en la mayor brevedad de tiempo y sin implicar a terceros, puesto que los empleados sentirán que se les tiene en cuenta y se escuchan sus necesidades, aumentando así su satisfacción. Por lo tanto, las acciones que proponga el estudiante, deben ser acordes a las propuestas en la Tabla 2.12, al igual que los intereses que refleje en su análisis.

Tabla 2.12. Análisis de stakeholder. Manuel Trillo.

ID Stakeholder		10			
Nombre		Manuel Trillo			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
Neutra - A favor	Neutra - A favor	3 - 4	7 - 8	21 - 32	Media
Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> - Un puesto de trabajo que no requiera grandes esfuerzos físicos - Adquirir maquinaria asistente que evite tener que levantar peso <ul style="list-style-type: none"> - No quiere jubilarse - Ponerse en contacto con el sindicato para denunciar las condiciones laborales y el gran esfuerzo físico requerido 					
Intereses personales					
- Mantener forma física y no sufrir lesiones					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> - Comprar maquinaria asistente de forma inmediata - Buscar un nuevo proveedor si TECNOR no tiene existencias - Evitar que se ponga en contacto con el sindicato para poner una denuncia, tratar de disuadirle con visitas periódicas al fisioterapeuta pagadas por la empresa, y/o compensación económica y y/o días de vacaciones pagadas 					

Sin embargo, dejando que transcurra más tiempo, o implicando a terceras personas que puedan valorar si realmente las condiciones laborales no son adecuadas, crecerá el descontento de los trabajadores. De manera inmediata, porque tendrán que seguir haciendo grandes esfuerzos durante su jornada laboral, pero también, y más importante, porque pueden sentir que no se les valora. Estas dos consecuencias que vendrían dadas si finalmente se determina que el peso que deben levantar, o los esfuerzos que deben realizar no superan los límites para un puesto de trabajo como el suyo. Ahora bien, si se llegase a involucrar el sindicato y se da a conocer la noticia de que no se trata bien a los empleados de Lorensen & Co, el impacto sobre la imagen de corporativa sería muy negativo, incluso si finalmente se determina que los puestos cumplen con la legislación.

2.3.2.11 José Sacristán

Al igual que Manuel Trillo, se trata de un stakeholder que hasta la hora, no había presentado ninguna queja o descontento con su trabajo. Ahora bien, a raíz de la lesión de Manuel, también se ha visto afectado en su trabajo, ha tenido que aumentar el esfuerzo que tiene que hacer, lo que comienza a sembrar la semilla del descontento en José, quien aceptó llevar a cabo el trabajo de Manuel como un favor, pensando que sería cuestión de unos días. Sin embargo, después de varios meses, Manuel sigue sin poder realizar su trabajo, y no se le está recompensando por el trabajo extra que está llevando a cabo.

Por lo tanto, el alumno, deberá pensar cómo gestionar dicha situación de descontento por parte de José no sólo por el gran esfuerzo que implica su trabajo normal, sino también por una falta de remuneración por realizar un trabajo que no se encuentra en su contrato. Lo cual, deberá ser identificado por el alumno en los intereses del stakeholder.

Para ello, como director de proyectos, el alumno, debería darse cuenta de que, como en el caso de Manuel Trillo, resultaría mejor actuar lo antes posible, de forma que José pueda volver a sentirse valorado en la empresa. Una forma en la que se podría mejorar la situación, sería como se ha dicho anteriormente en el caso de Manuel, comprar la máquina asistente para levantar peso. Sin embargo, esta acción puede no ser suficiente para José, puesto que seguirá sin obtener ningún beneficio por el trabajo que ha hecho por Manuel, pero del que se ha beneficiado la empresa. Por lo tanto, el alumno debe ser consciente de que habría que equilibrar la balanza, para volver a ganarse la confianza de José.

Una buena forma, comenzaría con una disculpa, una explicación de por qué todavía no se le ha pagado (monetariamente o no) por todo el trabajo realizado, y asegurándole que el hecho de que todavía no haya visto la recompensa, no significa que no la vaya a tener. Posteriormente, dependiendo de la situación de la empresa o las preferencias de José, se debería llegar a un acuerdo mediante el cual, por medio de una paga extra, días de vacaciones, o algún pago en especie, José vea que su trabajo tiene recompensa. Estas acciones, están recogidas en la tabla de análisis de este interesado, Tabla 2.13.

Tabla 2.13. Análisis de stakeholder. José Sacristán.

ID Stakeholder		11			
Nombre		José Sacristán			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
Neutra - A favor	Neutra - A favor	3 - 4	7 - 8	21 - 32	Media
Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> – Un puesto de trabajo que no requiera grandes esfuerzos físicos – Que jubilen a Manuel Trillo y contraten a alguien joven para reemplazarle (sólo si no se le pregunta más información) – Ponerse en contacto con el sindicato para mejorar las condiciones laborales – Recibir algún tipo de compensación por el trabajo que ha realizado cubriendo a Manuel 					
Intereses personales					
<ul style="list-style-type: none"> – Cree que Manuel merece un descanso 					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> – Comprar maquinaria asistente de forma inmediata – Buscar un nuevo proveedor si TECNOR no tiene existencias – Preguntarle si existe algún motivo personal para proponer la jubilación de Manuel – Evitar que contacte con el sindicato para poner una denuncia, tratar de disuadirle con una compensación económica y y/o días de vacaciones pagadas 					

2.3.2.12 Pedro Morales

Es una de las partes interesadas que puede generar un poco de despiste. Esto se debe a que, la información que se conoce sobre él, proviene de rumores entre otros empleados de la empresa. Por lo tanto, si no se le pregunta personalmente, se puede pensar que no está realizando bien su trabajo, mientras que en realidad, los fallos que están causando que sus compañeros creen que no está concentrado mientras trabaja, se deben a un problema ajeno a él. El cual, coincide con el que reporta Marina al preguntarle.

Por lo tanto, Pedro sirve como ejemplo para mostrar a los estudiantes que la información disponible al comenzar con un proyecto, puede estar sujeta a opiniones personales y valoraciones subjetivas, por lo que siempre que sea posible, es recomendable hablar directamente con cada uno de los stakeholders, para así poder validar la información proporcionada por terceras personas.

Analizando lo que dice Pedro, también se puede detectar, al igual que en el caso de Marina, la falta de comunicación con el responsable de la planta, Pablo. Puesto que Pablo tampoco conoce las sospechas que tiene Pedro sobre el posible mal funcionamiento de la maquinaria, por lo que de nuevo, se ve observa la falta de comunicación entre los empleados.

Una vez el hecho el análisis de este interesado, el alumno debería llegar a un resultado que siga las líneas de la referencia para la resolución que se recoge en la Tabla 2.14.

Tabla 2.14. Análisis de stakeholder. Pedro Morales.

ID Stakeholder		12			
Nombre		Pedro Morales			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
Neutra - A favor	Neutra - A favor	3 - 4	5 - 6	15 - 24	Media - Baja
Intereses profesionales					
– Tener un uniforme que proteja de posibles quemaduras – Detectar y solucionar el problema que causa que se no se horneen bien las galletas					
Intereses personales					
– Poder tomarse algún día para asuntos personales					
Acciones					
– Preguntarle si tiene algún problema personal que pueda afectar a su trabajo – Hacerle saber que el problema está detectado y se trata de la masa, no hay problemas con el horno (si se tiene la información adicional proporcionada por Marina) – Asegurarse de que realmente no hay problemas con el horno el horno o su temporizador haciendo que AUTOMASA se pase un día para comprobar que todo funciona correctamente – Proporcionarle un uniforme que proteja de quemaduras					

2.3.2.13 María Carrera y Jimena Salazar

Mediante estas dos empleadas es posible transmitir al alumno que a pesar de tener una posición en contra al proyecto propuesto, los Stakeholders pueden tener un interés alto en el mismo. Esto se debe a que, mediante el desarrollo del proyecto, ellas serán las empleadas que pueden sufrir las mayores consecuencias, por lo que presentan un alto nivel de interés en que este proyecto no se lleve a cabo.

Precisamente, es el alto interés que tienen en el proyecto, el motivo por el que tienen con un nivel de importancia alto, como se indica en la Tabla 2.15. Y es por este motivo, por el que sería recomendable que el alumno eligiese hablar con ella para poder disminuir su preocupación ante el proyecto que creen que puede causar la pérdida de su trabajo, así como obtener más información.

Además, María y Jimena pueden resultar stakeholders claves para conseguir la mayor cantidad de información para resolver el caso, puesto que permiten conocer mejor la situación del proveedor actual de cajas, y especialmente, porque mencionan explícitamente el tipo de galletas que se producen, lo cual debería hacer que el alumno se replantease, en caso de que no lo haya hecho con anterioridad, si conviene seguir adelante con el cambio de envasado, por el efecto que puede tener en el cliente.

Tabla 2.15. Análisis de stakeholder. María Carrera y Jimena Salazar

ID Stakeholder	13 y 14
Nombre	María Carrera y Jimena Salazar

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
En contra	Neutra	6 - 7	9 - 10	63 - 70	Muy Alta

Intereses profesionales
<ul style="list-style-type: none"> – Que el proceso de empaquetado no sea más complicado – No ser despedida porque un robot pueda reemplazarla a ella o a Jimena – Que se mantenga el buen ambiente en el trabajo

Intereses personales
<ul style="list-style-type: none"> – No cambiar de proveedor de cajas para que no tenga que cerrar la empresa y no se vea perjudicada la economía de la localidad

Acciones
<ul style="list-style-type: none"> – Preguntar a Pablo si habrá que comprar nuevos robots y si afectará en algo los puestos de trabajo de María y Jimena – Comentar con María y Jimena cómo se verían afectadas <p style="text-align: center;">Si se ha hablado con Pablo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Asegurarles que sus puestos no corren ningún peligro y que podrán seguir trabajando en la empresa indefinidamente/de acuerdo con su contrato <p style="text-align: center;">Si no se ha hablado con Pablo y se considera que desaparecerán los puestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Proponer posibilidad de relocalización a otra de las plantas en Europa – Ofrecer recomendación para que la cojan en otra empresa

2.3.2.14 TECNOR

El asistente que ha pedido Manuel Trillo es de la compañía TECNOR. En el enunciado, el alumno la única información que tiene sobre este stakeholder es que por el momento se encuentran sin stock y por tanto, hasta ahora no se ha podido cumplir la petición de Manuel.

Se trata de un stakeholder que carece de poder e interés en lo que se refiere a la realización del cambio de envasado, por lo que el estudiante, debe dejarlo reflejado ya sea como se muestra en la Tabla 2.16, o utilizando otro método de clasificación de stakeholders. En dicha tabla, también se interesen genéricos que el alumno puede identificar para una empresa que se dedica a la venta de maquinaria. Sin embargo, los intereses aquí escritos, no son de alta relevancia para el desarrollo del proyecto que Pablo quiere llevar a cabo en Lorensen & Co, aunque sí puede estar relacionado con la actividad cotidiana de la empresa.

Por otra parte, las acciones que se plantean en la misma tabla, así como las propuestas por el alumno, deben hacer que se reaviven las comunicaciones, para obtener información y poder decidir si será necesario buscar alternativas para evitar que empeore la situación con Manuel y José.

Tabla 2.16. Análisis de stakeholder. TECNOR.

ID Stakeholder	15
Nombre	TECNOR
Representante	Comercial

Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
Neutra	Neutra	1	1 - 2	1 - 2	Muy baja

Intereses profesionales
– Tener un producto popular altamente demandado – Conseguir nuevos clientes

Acciones
– Preguntar cuándo tendrán disponibilidad de maquinaria – Mostrar que se trata de un pedido urgente – Amenazar con buscar otro vendedor de maquinaria asistente y comparar las alternativas para ver si realmente merece la pena esperar a que TECNOR tenga stock de nuevo

2.3.2.15 Proveedores de materias primas

Es un stakeholder necesario de identificar, sin embargo, se trata de una parte interesada que carece tanto de poder como de interés al referirse a un proyecto centrado en el cambio de empaquetado. Por tanto, los intereses y acciones que propondrá el alumno, estarán relacionados con la actividad general de la empresa, no exclusivamente con el proyecto en cuestión. La Tabla 2.17 muestra una propuesta de análisis de este stakeholder.

En este análisis que se ha propuesto, no se ha tenido en cuenta la información que aporta Marina sobre el proveedor de levadura, puesto que e ha optado por separar el análisis del mismo, ya que los alumnos que no escojan obtener más información preguntándole, no podrán hacer esa identificación. Al proveedor de levadura se le ha otorgado el número 18 como ID.

Tabla 2.17. Análisis de stakeholder. Proveedores de materias primas.

ID Stakeholder		16			
Nombre		Proveedores de materias primas			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (0-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
Neutra	Neutra	1	1	1	Muy baja
Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> – Tener clientes fijos que compren al menos el 80% de su producción – No tener que aceptar precios de venta inferiores al coste del producto 					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> – Si cumplen con los estándares de calidad que Lorensen & Co, proponerles firmar un contrato mediante el cual garanticen que mantendrán dichos estándares y Lorensen & Co se comprometa a comprar sus productos al menos durante los dos próximos años – Comprometerse a pagar un precio al menos un 5% superior al precio de coste con bonificaciones por cumplir con la calidad exigida, para que no vendan sus productos a otras empresas 					

2.3.2.16 Clientes

La realización del proyecto planteado por Pablo, no requiere la aprobación de los clientes para llevarse a cabo, sin embargo, ellos tienen un papel fundamental para determinar si el proyecto ha sido exitoso o no, puesto que aunque se cambie el proceso de embalaje sin problemas, si los clientes dejan de comprar el producto fabricado, será un fracaso para la empresa. De esto, debe darse cuenta el alumno, al designar el poder y el interés de esta parte interesada (Tabla 2.18).

Tabla 2.18. Análisis de stakeholders. Clientes.

ID Stakeholder		17			
Nombre		Clientes			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
En contra - Neutra	A favor -Neutra	7 - 9	7 - 9	49 - 81	Alta – Muy Alta
Intereses personales					
<ul style="list-style-type: none"> – Comprar un producto de calidad – Reutilizar la caja en la que vienen las galletas para guardar material de costura 					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> – Hacer una encuesta para evaluar cómo afectaría el cambio de empaquetado al número de cajas de galletas vendidas – Preguntar cuánto estarían dispuestos a pagar por las galletas en el nuevo envase para ajustar los precios conforme a las expectativas del cliente – Si se opta por hacer el cambio de caja, publicitar como envase reciclable, mostrar por qué es más sostenible y por qué es mejor para el medio ambiente 					

También, debe ser consciente de que es muy probable que los consumidores no acepten de primeras el cambio de imagen del producto, puesto que pueden no reconocerlo. Por ello, sería conveniente que plantease alguna acción que permita hacer que se sobrevenga el rechazo inicial a los cambios. Una forma, es como se plantea en la Tabla 2.18, hacer ver a los compradores, que el nuevo embalaje no sólo supone un ahorro en los costes para la empresa, sino que tiene una componente de responsabilidad social y con el medio ambiente, puesto que la huella ecológica que tiene la fabricación de envases de cartón es inferior a la de manufacturar las cajas de estaño que se han estado utilizando hasta el momento.

2.3.2.17 Proveedor de levadura

Cómo se ha mencionado previamente, es una parte interesada que puede no ser identificada por el alumno, pues sólo quien escoja hablar con Marina sabrá que es el responsable de los fallos que ha habido durante el horneado de las galletas.

Al conocer este hecho, el alumno debería hacer a distinción entre el resto de proveedores y el de levadura, puesto que aunque, al igual que el resto de los proveedores, no se vería afectado por el cambio en el envasado de las galletas, el Director de Proyectos debería proponer acciones que resuelvan el problema aunque no estén directamente relacionadas con el proyecto, puesto que afectan a la actividad cotidiana de la empresa.

En la Tabla 2.19, se recogen el análisis de esta parte interesada, donde se indica que la postura actual y deseada frente al proyecto es neutra, porque como ya se ha explicado, no es un stakeholder que se vea implicado en el cambio de las cajas. Ahora bien, el poder e interés son mayores, puesto que si no existen más proveedores, posee poder de negociación, así como interés en las decisiones que se tomen con respecto a cambiar de proveedor.

Tabla 2.19. Análisis de stakeholders. Proveedor de levadura.

ID Stakeholder		18			
Nombre		Proveedor de levadura			
Posición en relación al proyecto	Posición deseada	Poder (1-10)	Interés (1-10)	P · I	Importancia
Neutra	Neutra	3 - 4	5 - 6	15 - 24	Media - Baja
Intereses profesionales					
<ul style="list-style-type: none"> – Ofrecer un producto del que enorgullecerse – Mantener buenas relaciones con los clientes 					
Acciones					
<ul style="list-style-type: none"> – Hablar con el proveedor de levadura y exigir la calidad a la que se estaba acostumbrado <ul style="list-style-type: none"> – Reclamar indemnización por incumplimiento de contrato – Exigir que establezca sus procesos o el producto que vende a Lorensen & Co – Si se niega a modificar el producto que vende, comparar y decidir si merece la pena asumir los gastos de cambiar proveedor frente a comprar un nuevo equipo de análisis 					

2.4 Conclusiones del caso Lorensen & Co

Una manera de valorar las competencias que se ponen en práctica en este caso, puede ser de acuerdo a algunos de los indicadores clave de competencia, que propone IPMA, así como de los indicadores clave de desempeño. De esta manera, el alumno mostrará el desarrollo de la competencia estrategia proponiendo acciones y mediante la toma de decisiones que estén alineados con la misión y visión organizacional, como por ejemplo decidir rechazar cambiar las cajas de galletas porque va en contra de la visión a partir de la cual el Señor Lorensen creó su empresa.

Mediante todo el proceso de identificación y clasificación de stakeholders, se permite el desarrollo de la competencia de poder e interés. El resultado de dicho análisis, puede presentarse por escrito, o mediante un gráfico como se muestra en la Figura 2.2, donde se han representado sobre la matriz poder-interés propuesta por Gardner (1989), los stakeholders atendiendo a las valoraciones establecidas como referencia para los niveles de poder e interés de cada uno de ellos. Gracias a la representación de los stakeholders sobre la matriz de Gardner, es sencillo identificar de manera visual cuáles son las partes interesadas que requerirán mayor atención.

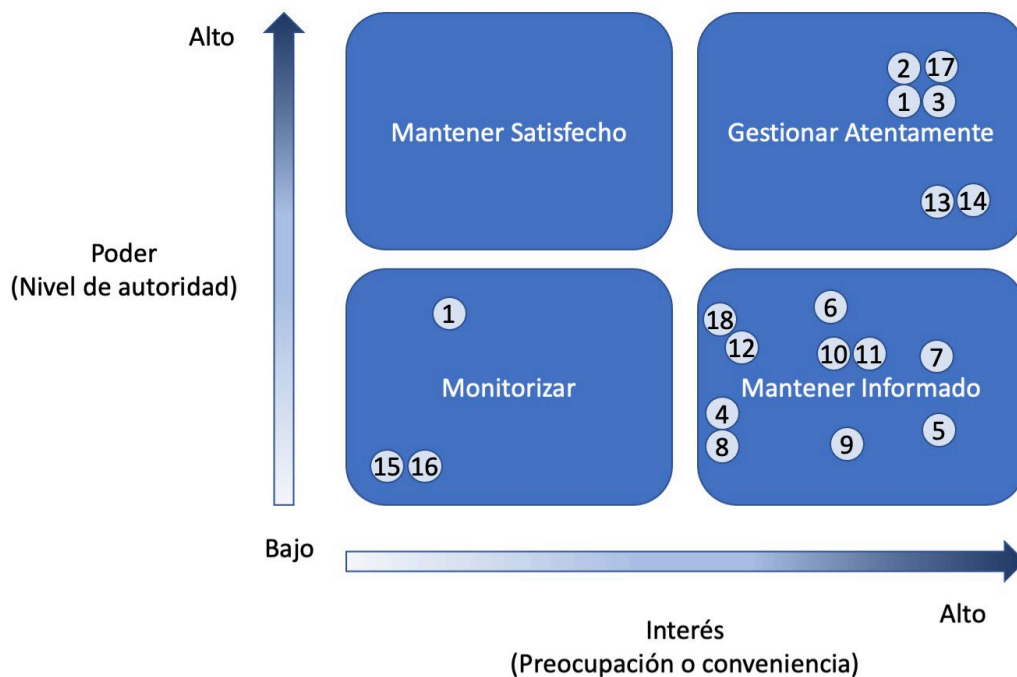


Figura 2.2. Posicionamiento de los Stakeholders en la matriz de Gardner. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Gardner *et al.*, 1989).

También durante el la identificación de los intereses de cada una de las partes involucradas, se pone en práctica la competencia de requisitos y objetivos, así como se puede demostrar la competencia de partes interesadas mediante la identificación de las mismas y el análisis de su interés e influencia.

En cuanto a la competencia de cultura y valores, se propone una situación en la que se permite al alumno demostrar su dominio de la competencia mencionada. Conociendo a través del Señor Lorensen la preocupación de la empresa no sólo por los trabajadores, sino también por los proveedores, al proponer acciones eviten tanto la despedida de trabajadores, como el cambio de proveedores, el alumno actuará en conformidad con los valores y normas de la organización, indicador clave de desempeño de la competencia de acuerdo con la ICB 4.0 (IPMA, 2015).

Por otro lado, una de las formas que tiene el alumno de mostrar su competencia de comunicación personal durante la resolución de este caso, es mediante la propuesta de acciones que favorezcan y promuevan la comunicación abierta, tras identificar la falta de comunicación entre algunos stakeholders como son Marina Fernández y Pablo Gómez.

Este caso, también fomenta el desarrollo de la competencia de liderazgo, puesto que permite que la persona que se enfrente a él, tome la iniciativa y proponga acciones no solicitadas, así como que se apropie, se involucre y muestre compromiso, considerados por IPMA como indicadores clave de esta competencia.

Por medio de José Sacristán y Manuel Trillo, se introduce una situación conflictiva que permite desarrollar la competencia de conflictos y crisis. Uno de los indicadores clave de competencia que considera IPMA, consiste en anticipar y prevenir conflictos y crisis, por lo tanto, si el alumno identifica el riesgo de que los trabajadores interpongan una queja o hagan una huelga por el sobreesfuerzo físico que realizan en su trabajo, y propone acciones para evitar llegar a esa situación de crisis, denotará la posesión de dicha competencia.

Además, gracias a AUTOMASA se permite el desarrollo las competencias de aprovisionamiento, así como la de riesgo y oportunidad del alumno, puesto que hace reflexionar sobre el tipo de contrato que se usará, y en lo que respecta a la competencia de riesgo y oportunidad, el alumno debe ser capaz de identificar el riesgo que suponen las averías de las máquinas, así como el riesgo de tener que parar la producción por tener que esperar a que el técnico pueda arreglarlo. También tiene que ser capaz de ver la oportunidad que brinda un cambio de contrato a la organización, que permite implantar un mantenimiento preventivo que reduzca los riesgos de avería.

Capítulo 3 CASO INTERTEL

El nombre de este capítulo viene dado por la empresa principal que toma parte en este caso, llamada Intertel. Se trata de una empresa dedicada tanto a las telecomunicaciones, como a la gestión y dirección de proyectos. Este caso, se centra en desarrollar especialmente la competencia de negociación. Para ello, se plantea una situación en la que el alumno, desde la posición de Director de Proyectos, debe hacer una propuesta inicial para comenzar una negociación. No obstante, este caso contempla el desarrollo de más competencias además de la de negociación, son las siguientes:

- Estrategia
- Poder e interés
- Conflictos y crisis
- Negociación
- Requisitos y objetivos
- Finanzas
- Aprovisionamiento
- Riesgo y oportunidad
- Partes interesadas

3.1 Descripción del caso Intertel

El caso Intertel está centrado en una empresa del sector de las telecomunicaciones, que también ofrece servicios como gestora de proyectos, la cual se encuentra desarrollando un proyecto para llevar la fibra óptica a una localidad de Zamora.

Se trata de un caso en el que además de realizar un análisis de las once partes interesadas que se ven implicadas en el proyecto, se propone al estudiante un ejercicio de negociación, la cual se realizará mediante la selección de acciones que llevaría a cabo entre todas las presentadas en el enunciado. Cada una de las posibles acciones, llevará asociado un coste monetario, así como un coste de negociación, el cual representa mediante una valoración numérica, lo que cuesta acordar que se realice cada acción. Tras la propuesta inicial, se plantea el establecimiento de un límite monetario y de puntos de negociación. El motivo por el que inicialmente, no se establece ningún límite de presupuesto o de puntos de negociación que puede usar el estudiante, se debe a que ofreciéndole libertad de elección, también se fomenta el desarrollo de la competencia de estrategia.

Posteriormente, se propone una guía para la resolución del caso, en la que se utiliza el modelo de prominencia para clasificar a los stakeholders intervinientes. También, a la hora de resolver el caso, se plantea un sistema que permita valorar el resultado de la propuesta de negociación que presentará el alumno, basado en la satisfacción de los interesados implicados en las acciones elegidas.

3.2 Enunciado del caso Intertel

La compañía Intertel, bajo la presidencia de Carlos Ruiz, se dedica a la instalación de torres de telecomunicaciones desde el año 2000. Durante los primeros cuatro años de actividad, su principal fuente de negocios venía dada por la instalación de postes de telefonía, los cuales permitían conectar zonas rurales mediante cables para la comunicación por red fija. Posteriormente, a medida que se fue generalizando el uso de los teléfonos móviles y de internet en los hogares, Intertel, fue modificando progresivamente sus instalaciones con el objetivo de dar cobertura para móviles y de internet, y actualmente, se encuentran incorporando la fibra óptica, para poder ofrecer una conexión más rápida por internet, principalmente en la comunidad de Castilla y León.

Asimismo, desde hace dos años ha ampliado su actividad y ofrece servicios como consultora para gestionar proyectos, de manera que cuando un cliente se encuentra involucrado en un proyecto en el que intervienen varias empresas, el cliente puede solicitar que sea Intertel quien se encargue de gestionar la situación.

Con motivo del plan “Castilla Comunicada”, Intertel se encuentra realizando una instalación de fibra óptica en una localidad de Zamora gracias a una subvención que ha recibido el Ayuntamiento. La fecha de puesta en marcha del proyecto fue el pasado 2 de Junio de 2020. Sin embargo, fue en Febrero de 2019 cuando el Ayuntamiento se puso en contacto con Intertel para solicitar una propuesta de proyecto. Desde entonces, Antonio Domínguez, trabajador de Intertel, ha sido el director de este proyecto.

En el tiempo que lleva a cargo del proyecto, Antonio ha conocido a Rubén Aguado, el Alcalde de la localidad, con quién ha mantenido numerosas reuniones hasta determinar el alcance del proyecto, llegando a la conclusión de que se construirá una torre de 12 metros de altura, en una parcela de 80 m² alejada un kilómetro de la localidad. Esta torre, permitiría conectar el cable de fibra óptica más cercano para su posterior distribución por la localidad para que los vecinos pudieran disponer de una conexión a internet de mayor velocidad.

La parcela en la que se situó la torre, limita con la parcela de Paco Alcázar. Inicialmente, cuando se le preguntó, estuvo de acuerdo con la idea de que la torre se construyera junto a su terreno, pues pensó que como habría maquinaria entrando y saliendo, mejorarían el acceso, asfaltando el camino de tierra existente que Paco utiliza a diario cuando va a regar las plantas y los árboles de su huerto. Sin embargo, no han llegado a asfaltar ningún tramo del camino, y además, durante la construcción de la torre, una de las grúas se llevó por delante tres de los cerezos más grandes que tenía Paco. De acuerdo con su valoración, Paco estima que la pérdida de los cerezos le supondrá más de 2000 € en pérdidas, que es más de lo que cobra en dos meses repartiendo fruta por los pueblos de alrededor.

A día de hoy, ya se ha construido la torre y un 50 % de la población ya goza de las ventajas de la alta velocidad en su conexión a internet, aunque gracias a una empresa subcontratada por Intertel, llamada CONEX, para la que trabaja Fernando Méndez, el número de viviendas y establecimientos que ya tienen hecha la preinstalación para poder conectarse a la red de distribución cuando les convenga, asciende a un 70 %.

No obstante, Antonio explica que la intención del Alcalde al embarcarse en este proyecto, además de proporcionar una conexión más rápida para los vecinos de la localidad, consistía en atraer nuevos habitantes, para así luchar contra la despoblación de las áreas rurales que cada vez es mayor en Castilla y León.

Rubén había previsto un crecimiento progresivo a lo largo de los 5 años siguientes a la consecución del proyecto, que supusiera un incremento de 10 nuevos habitantes al año. Ahora bien, a causa de

la pandemia COVID-19, entre junio de 2020 y junio de 2021 llegaron 30, que aprovechándose de las posibilidades que ofrece el teletrabajo, se mudaron a la localidad en busca de viviendas más económicas y con más espacio, alejadas del ruido de la ciudad. Como es el caso de Mónica Saldaña, quien tiene una tienda de artesanía que además vende artículos por internet.

Mónica está contenta con el servicio de internet que tiene ahora, sin embargo, cuando fueron a ponerle la fibra óptica, le hicieron dos agujeros en la pared para poder meter por ellos el cable, según le explicaron. Sin embargo, al final tuvieron que dejar el cable colgando por la pared, y la única respuesta que recibió fue que, al tratarse de un local antiguo, no había espacio para meter más cables. Por lo que ahora se queja del mal servicio que recibió por parte de CONEX.

Además, hay otra familia buscando construirse una casa a las afueras del pueblo, quienes ya han adquirido el terreno y han contratado un equipo para que se la construya. Se trata de la familia García-Lorenzo, formada por Ángel García e Inma Lorenzo, quienes acostumbrados a vivir en un piso pequeño, sin terraza ni jardín en Madrid, tras el confinamiento debido a la pandemia, decidieron cambiar su estilo de vida de manera radical y mudarse a una pequeña localidad donde pudieran disfrutar de una casa con mayor tamaño con jardín, desde donde pudieran teletrabajar.

Sin embargo, cuando la familia García-Lorenzo compró la parcela, la cual está situada en una zona urbanizable, no sabían que no se encontraba dentro del área cubierta por la red de cableado definida en el proyecto. Cuando se enteraron, fueron a hablar con el Alcalde para preguntar por la situación. Rubén que no daba crédito de lo que oyó, revisó en plan de proyecto que se había firmado, y al mirar con detalle, se dio cuenta de que en los planos que se enviaron finalmente a Intertel, no aparece el área en la que se encuentra la parcela de los García-Lorenzo y donde se prevé que se construya el mayor número de casas nuevas. Por lo tanto, Rubén ha vuelto a contactar con Intertel para negociar la posible ampliación del alcance del proyecto que se firmó en el pasado y solicitar los servicios de consultoría.

Además, en los últimos días, también se ha puesto en contacto con Intertel Isabel González, directora de la asociación de protección de la vida salvaje “VIDANIMAL”. Desde esta asociación exigen que se retire un nido que han hecho unas cigüeñas, pues denuncian que la torre y los cables que confluyen en ella, suponen un riesgo para las aves que habitan en la zona. También, aseguran que las radiaciones electromagnéticas tienen un efecto perjudicial para la salud de las aves, y también creen que la presencia de este tipo de torres de telecomunicaciones, así como otras antenas, son la causa por la que ha descendido el número de ejemplares en grandes ciudades. Por ello, aunque no pudieron evitar la construcción de la torre, ahora exigen una solución para quitar, de manera segura para las cigüeñas, el nido de lo alto de la torre.

Antonio, que ya ha podido estudiar el problema con las cigüeñas, dice que existen dos opciones para la retirada del nido. La primera consiste en esperar a que las cigüeñas abandonen el nido siguiendo su ciclo migratorio, y una vez lo hayan hecho, alquilar una grúa para que los técnicos de mantenimiento suban a la torre a quitar el nido. Juan Rodríguez lleva trabajando como técnico de mantenimiento cuatro años para Intertel, sin embargo, aunque sí está acostumbrado a subirse a lo alto de las torres, está preocupado. Ha oído que los nidos de cigüeña son muy pesados, y ve el riesgo de que se les pueda caer encima al intentar moverlo.

La segunda opción sería más costosa, pues supone la contratación de David Fernández, un amante de los animales y de la escalada que desde hace 10 años tiene una empresa dedicada a la retirada de nidos de cigüeña, principalmente situados en campanarios de iglesias.

Teniendo en cuenta que Antonio Domínguez se jubilará en dos meses y usted le relevará en su labor, deberá realizar un análisis de stakeholders y un registro de intereses y acciones para conseguir que el proyecto en curso finalice con éxito.

Además, Intertel le informa de que deberá preparar una propuesta inicial para la negociación con el Alcalde sobre la continuación del proyecto, en la que se podrán proponer las acciones descritas a continuación, en la Tabla 3.1. Cada acción, tiene estimado coste monetario, y se le ha asignado una valoración con la que se representa lo que cuesta acordar que se realice cada acción, de manera que cuanto menor sea el coste de negociación, mayor será el beneficio percibido por el Ayuntamiento.

Los costes, tanto monetario como de negociación, se calcularán como la suma de los costes de cada una de las acciones elegidas. Por lo tanto, las acciones valoradas con puntuación negativa suponen reducir el coste total de negociación o conseguir más puntos de negociación.

Teniendo esto en cuenta, así como los posibles efectos sobre los involucrados, realice una propuesta de las acciones que crea conveniente llevar a cabo y presente el coste que conllevará en euros y en puntos de negociación.

Tabla 3.1. Opciones de negociación

Acciones		Quién paga	Coste (€)	Coste (puntos negociación)
Retirada del nido de cigüeñas	Cuando abandonen el nido alquilando una grúa	Ayuntamiento	-	6
		Intertel	10.000	0
		A medias	5.000	4
	Contratando a un profesional	Ayuntamiento	-	10
		Intertel	17.000	0
		A medias	8.000	7
No retirar el nido		Ninguno	-	0
Realizar la ampliación de la instalación para llegar a nueva área residencial		Ayuntamiento	-	14
		Intertel	24.000	-10
		A medias	12.000	-5
No realizar la ampliación de la instalación		Ninguno	-	0
Financiar la construcción de nidos de cigüeña en un área no urbanizable		Ayuntamiento	-	3
		Intertel	4.000	0
		A medias	2.000	2
No financiar la construcción de nidos de cigüeña		Ninguno	-	0
Regalar un año de conexión gratis al Ayuntamiento		Intertel	1.200	-3
No regalar un año de conexión gratuita		Ninguno	-	0
Solicitar al Ayuntamiento que promocióne los servicios de Intertel		Ayuntamiento	-	3
		Intertel	1.000	-
No solicitar publicidad para Intertel		Ninguno	-	0

3.2.1. Actualización sobre la negociación

En vista de la propuesta que Antonio ha recibido, comenta que el presupuesto máximo para la negociación son 21.000 € y 13 puntos de negociación, y ofrece la posibilidad de reconsiderar las acciones que se llevarán a cabo.

Teniendo en cuenta la información que proporciona Antonio, realice su propuesta de negociación.

3.3 Resolución del caso Intertel

Para llevar a cabo la resolución del caso Intertel, el estudiante debe realizar un análisis de los stakeholders que se ven involucrados en el proyecto propuesto, partiendo una identificación de los mismos, así como de sus intereses. Posteriormente, en base a los intereses que haya identificado, deberá proponer acciones concretas que favorezcan la gestión de las partes interesadas.

Por otra parte, deberá realizar el ejercicio de negociación, para el que posteriormente se propone un método que permita valorar si las propuestas del alumno son buenas soluciones en base a cómo afectan las acciones propuestas, a la satisfacción de los interesados.

3.3.1. Identificación de stakeholders

Como se ha mencionado anteriormente, para comenzar, el alumno debe ser capaz de identificar quiénes son los stakeholders que intervienen, así como sus representantes en caso tratarse de partes interesadas que incluyen a más de una persona, como es el caso de empresas o instituciones. Los interesados que deben ser identificados en este caso, son los que se recogen en la Tabla 3.2, donde se incluye una breve descripción.

Tabla 3.2. Identificación de stakeholders.

ID	Nombre	Descripción	Representante
1	Intertel	Empresa de telecomunicaciones y gestoría de proyectos	Carlos Ruiz
2	Antonio Domínguez	Director de proyecto anterior	Él mismo
3	Ayuntamiento	Cliente de Intertel	Rubén Aguado
4	Paco Alcázar	Dueño de parcela colindante con la torre de comunicaciones	Él mismo
5	CONEX	Empresa subcontratada	Fernando Méndez
6	Mónica Saldaña	Nueva vecina, empresaria	Ella misma
7	Familia García-Lorenzo	Nuevos vecinos	Ángel García e Inma Lorenzo
8	VIDANIMAL	Asociación protectora de la vida salvaje	Isabel González
9	Técnicos de mantenimiento	Realizan mantenimiento sobre torres de telecomunicaciones	Juan Rodríguez
10	David Fernández	Profesional de la retirada de nidos de aves de sitios inaccesibles	Él mismo
11	Director del Proyecto		Él/Ella mismo/a

3.3.2. Análisis de stakeholders

Para la realización del análisis de las partes interesadas, se ha propuesto el uso del modelo de prominencia para llevar a cabo la clasificación de stakeholders, de manera que se han determinado cuáles son los atributos que les corresponde a cada uno de ellos. También, se han recogido cuáles son los intereses más significativos de cada uno de ellos, así como las acciones que el alumno puede proponer como director de proyectos, para llevar a cabo la gestión de las partes interesadas.

3.3.2.1 Intertel

Se trata de la empresa que se encuentra realizando el proyecto que permitirá a toda una localidad de Zamora gozar de una conexión a internet rápida, gracias a la fibra óptica. Durante la realización de este proyecto, Intertel, no sólo es contratada para llevar a cabo el servicio de suministrar la conexión a internet, sino que también está contratada como gestora del proyecto, de manera que, tal y como se indica en la Tabla 3.3, se caracterizará por tener tanto como poder, como legitimidad y urgencia, lo que le convierte en un stakeholder definitivo y prioritario de acuerdo con el modelo de Mitchell.

Tabla 3.3. Clasificación de stakeholder. Intertel.

ID Stakeholder	Nombre	Representante	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
1	Intertel	Carlos Ruiz	Poder Legitimidad Urgencia	Definitivo	Prioritario

Los intereses que la compañía puede tener a la hora de desarrollar el proyecto, y por tanto el alumno debería considerar cuando se enfrente al caso, incluyen los siguientes:

- Evitar que las cigüeñas dañen los cables o infraestructura de la torre
- Solucionar conflicto con Paco Alcázar
- Obtener remuneración por la ampliación del alcance del proyecto
- No asumir riesgo de que uno de los técnicos de mantenimiento sufra lesiones por intentar quitar el nido sin tener experiencia
- Dividir los costes de la retirada del nido
- Que la imagen de la empresa no se vea afectada por las quejas de ANIMAVIDA

Tras la identificación de los intereses, se hace una propuesta que recoge las acciones que permiten actuar sobre los intereses que tiene la empresa. Ahora bien, el listado que presente el alumno, puede variar sobre el que se presenta a continuación, y no por ello deberá ser una mala resolución para la situación presentada. Se trata de que tanto para este interesado como para el resto, sea capaz de proponer acciones concretas que sean coherentes con los intereses que hayan sido identificados. De esta manera, se proponen las siguientes acciones:

- Negociar presupuesto para la ampliación del proyecto
- Costear los daños causados a Paco Alcázar
- Plantar nuevos cerezos para sustituir los dañados
- Contratar a un profesional que se haga cargo de la retirada del nido
- Negociar con el Ayuntamiento compartir gastos de retirada del nido
- Eliminar el nido de cigüeñas para que la imagen de la empresa no se vea afectada por las quejas de ANIMAVIDA
- Pactar colaboración con ANIMAVIDA para mejorar imagen de empresa, ofreciendo construir nidos para las aves en zonas no urbanizables

3.3.2.2 Antonio Domínguez

Se trata de la persona que desde que comenzó el proyecto, ha ocupado la posición de Director del Proyecto. Sin embargo, próximamente se jubilará, por lo que tiene que transmitir las lecciones aprendidas en lo que se lleva de proyecto a la persona que lo sustituya, la cual no es, ni más ni menos que el lector.

Con respecto al proyecto, es una parte interesada que presenta poder y legitimidad, por lo que de acuerdo con el modelo propuesto por Mitchell, y tal y como se indica en la Tabla 3.4, se trata de un stakeholder expectante y dominante.

Tabla 3.4. Clasificación de stakeholder. Antonio Domínguez.

ID Stakeholder	Nombre	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
2	Antonio Domínguez	Poder Legitimidad	Expectante	Dominante

Antonio Domínguez es un stakeholder del que apenas se conoce información. Por lo tanto, los intereses clave que debe identificar el estudiante, son los listados a continuación, aunque de manera adicional, haciendo uso de su creatividad, puede proponer intereses adicionales:

- Que su sustituto tome las riendas cuanto antes para poder disfrutar de su jubilación
- No ser molestado por partes interesadas o clientes una vez se jubile

En este caso, las acciones que se podrían llevar a cabo para satisfacer los intereses de Antonio, son las siguientes:

- Organizar una reunión de seguimiento en la que participen al menos Antonio y en nuevo Director de Proyectos, con el fin de que Antonio informe sobre la situación en la que se encuentra el proyecto
- Hacer que antes de que pasen dos semanas desde la incorporación del nuevo Director de Proyectos, Antonio ponga en contacto a las personas involucradas en el proyecto con el que será su sustituto

3.3.2.3 Ayuntamiento de la localidad

Para clasificar este stakeholder, el estudiante primero debe ser capaz de identificar que el Ayuntamiento debe tratarse como un stakeholder cuyo representante es Rubén Aguado, el Alcalde. Es importante hacer esta distinción y no tratar a Rubén como un stakeholder individual. Esto se debe a que los intereses que surgen de las conversaciones con el Alcalde, no se refieren a los suyos propios, sino a los del Ayuntamiento, pues por muy implicado que se encuentre a nivel personal o emocional con su trabajo, en caso de haber elecciones y cambiar el alcalde, los intereses seguirían prevaleciendo, pero de la mano de otro representante.

Como cliente que es el Ayuntamiento de la empresa Intertel, posee tanto poder, como legitimidad y urgencia, lo cual, de acuerdo con el modelo de Mitchell, representa un stakeholder definitivo y prioritario, como se recoge en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5. Clasificación de stakeholder. Ayuntamiento de la localidad.

ID Stakeholder	Nombre	Representante	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
3	Ayuntamiento de la localidad	Rubén Aguado	Poder Legitimidad Urgencia	Definitivo	Prioritario

Los intereses principales de este stakeholder, a tener en cuenta por el alumno, deberían incluir, al menos, los que se expresan de manera explícita en el texto del enunciado:

- Que toda la localidad tenga acceso a una conexión de internet rápida
- Evitar que vecinos se vayan del pueblo por falta de una buena conexión a internet
- Atraer nuevos vecinos, de forma que aumente la población de la localidad en 10 habitantes al año durante los próximos 5 años
- Ampliar el alcance del proyecto para que incluya la nueva zona residencial

Con el fin de cumplir con los intereses de esta parte interesada, se propone la realización de dos acciones que además velan por los intereses de otros stakeholders, como son la familia de los García-Lorenzo, así como Paco Alcázar. Respectivamente, dichas acciones son:

- Hacer una propuesta para la ampliación del proyecto que incluya presupuesto y plazos para poder negociar los términos de la propuesta
- Acordar que el Ayuntamiento se encargue de asfaltar el camino de tierra hasta la parcela de Paco Alcázar, a cambio de algo que le pueda interesar, como es el mantenimiento de la torre durante un año

3.3.2.4 Paco Alcázar

Paco Alcázar personifica un stakeholder que ha sufrido consecuencias negativas debido al desarrollo del proyecto en curso, ya que han dañado árboles que tenía en su propiedad, y además del que no se han cumplido las expectativas que había depositado en el mismo, como era la posibilidad de verse beneficiado por el asfaltado del camino que hay entre el pueblo y la parcela

donde tiene su huerto. Por tanto, los intereses que se identifiquen para este stakeholder deberán recoger ambos puntos:

- Que asfalten el camino de tierra que hay hasta la torre, y por tanto, hasta su parcela
- Recibir compensación por los árboles que dañaron durante la construcción de la torre

Teniendo en cuenta sus intereses, las acciones que se propongan pueden variar en pequeños detalles, siempre y cuando se vea reflejado que cada una de las acciones propuestas muestra de manera clara cómo puede ser beneficiosa para la gestión de los intereses del interesado. Posibles ejemplos son:

- Acordar una compensación económica que cubra los daños causados
- Plantar nuevos cerezos para sustituir los que rompió la grúa
- Asfaltar el camino de tierra hasta su parcela
- Hacer ver al Ayuntamiento que si ellos se encargan del asfaltado del camino, conseguirán no sólo satisfacer a Paco, sino a otros vecinos. A cambio, Intertel podría ofrecer un servicio en el que sí tenga experiencia.

De acuerdo con los intereses de Paco, siguiendo el modelo de Mitchell, se puede identificar que se trata de un stakeholder caracterizado por tener urgencia, así como legitimidad, ver Tabla 3.6. Esto, le convierte en una parte interesada expectante y dependiente, puesto que necesita de otros stakeholders que puedan atenderse sus demandas, ya sea el Ayuntamiento o Intertel en este caso.

Tabla 3.6. Clasificación de stakeholder. Paco Alcázar.

ID Stakeholder	Nombre	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
4	Paco Alcázar	Urgencia Legitimidad	Expectante	Dependiente

3.3.2.5 CONEX

CONEX es una empresa subcontratada que se encarga de realizar el cableado para que los habitantes de la localidad puedan hacer uso de la conexión a internet que ofrece Intertel. Por ello, dispone de la legitimidad que le otorga participar el proyecto que ya está en marcha. Sin embargo, si por las desavenencias que ha tenido alguno de los vecinos con CONEX, el alumno considera que para el proyecto que dotará a la nueva área residencial de fibra óptica, Intertel no contará con esta empresa, los atributos, así como la categoría y tipo de stakeholder que se muestran en la Tabla 3.7, cambiarían, puesto que pasaría a considerarse un no stakeholder para el nuevo proyecto.

Tabla 3.7. Clasificación de stakeholder. CONEX.

ID Stakeholder	Nombre	Representante	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
5	CONEX	Fernando Méndez	Legitimidad	Latente	Discrecional

No se conocen intereses concretos sobre la empresa, por lo que el alumno debe considerar cuáles podrían si se encontrase en esa misma situación. Por ejemplo:

- Conseguir ser de nuevo la empresa subcontratada para realizar la instalación de fibra en la zona urbanizable que no se había contemplado inicialmente
- Que su imagen no se vea perjudicada por las opiniones de los clientes descontentos y les afecte para futuras contrataciones

Ahora bien, teniendo en cuenta la opinión de los vecinos respecto a los servicios que han recibido por su parte, resulta más sencillo pensar en más medidas que puedan llevarse a cabo, como son las que se mencionan:

- Renovar el contrato si han cumplido con las condiciones del contrato anterior y se considera que el trabajo que han desempeñado cumple con las expectativas de Intertel
- Preguntar a los vecinos están contentos con la instalación que CONEX ha realizado, si hay más de 5 quejas, no renovar el contrato y buscar otra empresa que realice su servicio
- Plantear reunión para comentar lecciones aprendidas y evitar que vuelvan a cometan errores durante la instalación, especialmente si se decide contratarlos de nuevo

3.3.2.6 Mónica Saldaña

Frente a la situación que se le presenta al alumno durante el análisis de CONEX, donde es más sencillo identificar las acciones que se pueden tomar, que los intereses que pueda tener como stakeholder, al analizar a Mónica Saldaña como parte interesada, ocurre lo contrario. Sus intereses son claros, y permiten reconocer los criterios que la caracterizan como un stakeholder expectante y dependiente (ver Tabla 3.8):

- Que le arreglen los agujeros de la pared
- No tener un cable colgando por el techo o las paredes de su tienda

Ahora bien, puede resultar difícil identificar acciones a tomar, puesto que el alumno puede considerar que debe ser CONEX quien resuelva la situación. Sin embargo, por la naturaleza del contrato que tienen el Ayuntamiento e Intertel, el Director del Proyecto debería actuar como mediador entre Mónica Saldaña y CONEX. Por ello, se proponen acciones que involucran a CONEX, así como medidas que puede tomar el Director del Proyecto como trabajador de Intertel:

- Dar un toque de atención a CONEX, y pedirles que arreglen los desperfectos causados
- Ofrecer un mese de conexión gratuita por los inconvenientes causados

Tabla 3.8. Clasificación de stakeholder. Mónica Saldaña.

ID Stakeholder	Nombre	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
6	Mónica Saldaña	Urgencia Legitimidad	Expectante	Dependiente

3.3.2.7 Familia García-Lorenzo

La familia García-Lorenzo es la que permite reconocer una necesidad que tendrán todos los nuevos vecinos que decidan construir una casa nueva en la localidad, la cual no se había cubierto en el proyecto anterior, y que es de vital importancia para lograr con el plan que tiene el Alcalde de atraer a nuevos habitantes utilizando una buena conexión a internet como reclamo.

Para la familia de Ángel e Inma, el alumno puede identificar intereses que afecten al proyecto, así como de carácter personal:

- Construir una casa amplia con jardín, alejada de la ciudad
- Disponer de conexión a internet de alta velocidad en su nueva casa

De acuerdo con sus intereses, la urgencia es el atributo que permite categorizarlos como un stakeholder latente y exigente de acuerdo de acuerdo con el modelo de Mitchell, como se ha muestra en la Tabla 3.9.

Tabla 3.9. Clasificación de stakeholder. Familia García-Lorenzo.

ID Stakeholder	Nombre	Representante	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
7	Familia García-Lorenzo	Ángel García e Inma Lorenzo	Urgencia	Latente	Exigente

Sin embargo, aunque se trata de un stakeholder que carece de legitimidad y poder, al acudir al Ayuntamiento, el cual posee estos atributos y tiene un interés común con la familia, hace que los intereses de ésta, ganen relevancia y sea necesario actuar sobre ellos. Por ello se propone una acción en la que también se ve involucrado el Ayuntamiento:

- Acordar con el Ayuntamiento que la ampliación del proyecto debe incluir la zona urbanizable en la que se encuentra la casa de los García-Lorenzo
- Mientras se esté realizando la instalación de la fibra, ofrecer un dispositivo inalámbrico para que puedan conectarse a internet

3.3.2.8 VIDANIMAL

Con respecto al proyecto que se está desarrollando, VIDANIMAL es un stakeholder que sólo posee urgencia de acuerdo con el modelo de Mitchell. Sin embargo, al tratarse de una asociación que vela por la protección de los animales, sería fácil que reuniera a un gran número de personas capaces de otorgarle poder, como se indica en la Tabla 3.10, haciendo que pasase de ser una parte interesada exigente, a ser de tipo peligroso, capaz de alterar el proyecto que se tiene entre manos por medio de, por ejemplo, una protesta que obligase a paralizar las tareas en curso.

Tabla 3.10. Clasificación de stakeholder. VIDANIMAL.

ID Stakeholder	Nombre	Representante	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
8	VIDANIMAL	Isabel González	Urgencia (Poder)	Latente (Expectante)	Exigente (Peligroso)

Por lo tanto, será importante identificar y tener en cuenta los intereses que pueda tener esta asociación. Los intereses que debe identificar el alumno gracias a la información proporcionada sobre la asociación se incluyen a continuación, pudiendo añadir tantos como crea que pueden ser de relevancia para el caso:

- Retirar el nido de cigüeñas de manera segura para las aves lo antes posible
- Preservar las especies de aves que habitan en la localidad

Al tratarse de un stakeholder que puede ganar relevancia a medida que se desarrolla el proyecto si no se cumplen con sus expectativas, además de proponer acciones sobre los intereses que VIDANIMAL tiene en relación a este proyecto, el alumno puede plantear como se hace a continuación, acciones estratégicas que ayuden a entablar una buena relación entre Intertel y VIDANIMAL. De esta manera, Intertel se vería beneficiado por la imagen que ofrece de cara al público, de una empresa responsable e involucrada en la protección de animales, a la vez que la asociación también gana visibilidad y fondos para continuar con su labor.

Por tanto, entre las posibles acciones que el alumno puede sugerir, están:

- Contratar a un profesional que se encargue de la retirada del nido
- Financiar la construcción de nidos de cigüeña en un área no urbanizable
- Seguir de manera activa y contribuir en las actividades de la asociación

3.3.2.9 Técnicos de mantenimiento

A la hora de resolver el caso, puede darse el caso de que el alumno no identifique a los técnicos de mantenimiento como stakeholders. Es cierto que, aunque conviene que se realice un análisis previo a la toma de decisiones, los técnicos de mantenimiento, sólo intervendrían en la situación, si se opta por hacer que sean ellos quienes retiren el nido de lo alto de la torre, por lo que si se argumenta que se contratará a David Fernández, sería cierto que pasa a ser un no stakeholder, que carecería del atributo de legitimidad, tal y como se ha indicado en la Tabla 3.11.

Tabla 3.11. Clasificación de stakeholders. Técnicos de mantenimiento.

ID Stakeholder	Nombre	Representante	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
9	Técnicos de mantenimiento	Juan Rodríguez	Legitimidad (Ninguno)	Latente (No stakeholder)	Discrecional (No stakeholder)

Como intereses a tener en cuenta que tendrían los técnicos de mantenimiento, se ha incluido uno que muestra su deseo de no tener que llevar a cabo la retirada del nido, así como otro interés que surge de la preocupación por su seguridad:

- No encargarse de realizar la retirada del nido de cigüeñas
- Tener medidas de seguridad que protejan su integridad física durante su trabajo

Para la propuesta de acciones, es importante tener en cuenta los anteriores intereses, y de nuevo, se ofrecen acciones para dos posibles situaciones, si el estudiante decide que sean ellos los encargados de deshacerse del nido, o si se contratará un profesional:

- Contratar a un profesional para que haga el trabajo
- Si se decide que los técnicos de mantenimiento serán quienes se encarguen de retirar el nido, disponer medidas de seguridad que incluyan de arnés de seguridad y casco para garantizar su protección

Hay que destacar, que la opción de contratar a un profesional es una buena forma de transferir y minimizar riesgos, por lo que mediante su selección y argumentación, el alumno puede mostrar que domina la competencia de riesgo y oportunidad. Para ello, debería reflejar que mediante la contratación de un profesional, le transfiere los riesgos de que los técnicos de mantenimiento sufran algún tipo lesión fruto de la inexperiencia realizando tareas semejantes. También, gracias a la contratación de Javier, se reduce el riesgo de que VIDANIMAL realice protestas que puedan paralizar el proyecto, puesto que se cumplirían sus peticiones con mayor brevedad de tiempo.

3.3.2.10 David Fernández

De nuevo, al igual que ocurría con los técnicos de mantenimiento, David Fernández puede convertirse en un no stakeholder si no se opta por contratarle. Ahora bien, si el alumno considera que es mejor contar con su ayuda, debería tener en cuenta que se trataría de un stakeholder dominante según proponen Mitchell, Agle y Wood (1997), que como se indica en la Tabla 3.12, tendría tanto legitimidad como poder.

Tabla 3.12. Clasificación de stakeholders. David Fernández.

ID Stakeholder	Nombre	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
10	David Fernández	Legitimidad Poder (Ninguno)	Expectante (No stakeholder)	Dominante (No stakeholder)

Por los detalles que se conocen sobre este interesado, el alumno y podría identificar al menos un interés relacionado directamente con el proyecto, así como otros de carácter más personal:

- Conseguir ser contratado por Intertel para llevar a cabo la retirada del nido de cigüeñas de la torre de telecomunicaciones
- Proteger monumentos u otras construcciones del desgaste causado por la creación de nidos que hacen aves de gran tamaño
- Preservar la vida de las aves y animales

Para que este posible interesado, se convierta en un stakeholder dominante, sería necesario llevar una acción concreta:

- Contratar a David Fernández para que se encargue de la retirada del nido de cigüeñas

3.3.2.11 Director del Proyecto

El alumno será quien tendrá que actuar como Director del Proyecto. Por ello, variarán las respuestas que se recojan en el análisis de este stakeholder, pudiendo tener tantas opciones como alumnos resuelvan el caso, por lo que los intereses que se mencionan a continuación, deben ser tomados como referencia y en ningún caso como única solución posible. Se proponen dos intereses, siendo el primero de ellos estrictamente profesional, mientras que el segundo incluye una componente de carácter personal:

- Conseguir la aprobación del Ayuntamiento por el buen desempeño y que éste pueda servir como referencia a la hora de conseguir futuros proyectos.
- Que las negociaciones salgan lo mejor posible para poder solicitar a Intertel una bonificación en el sueldo por los costes ahorrados a la compañía

Por tanto, las acciones que el alumno puede proponer deben ser acordes a los intereses identificados. Siguiendo los intereses mencionados más arriba, las acciones que como Director de Proyectos puede llevar a cabo, son:

- Cumplir con los requerimientos especificados en el Plan de Proyecto
- Mantener informado al Alcalde de los progresos que se realizan
- Plantear una estrategia de negociación centrada en reducir costes sin perjudicar los intereses del Ayuntamiento

Ahora bien, aunque tanto los intereses como las acciones que proponga el alumno pueden variar, la clasificación sí que debe coincidir con la que se propone en la Tabla 3.13, puesto que se trata de una parte interesada que posee tanto legitimidad como urgencia, así como el poder necesario para tomar decisiones y llevar a cabo las acciones que considere oportunas.

Tabla 3.13. Clasificación de los stakeholders. Director del Proyecto.

ID Stakeholder	Nombre	Atributos	Categoría de stakeholder	Tipo de stakeholder
11	Director del Proyecto	Poder Legitimidad Urgencia	Definitivo	Prioritario

3.3.3. Valoración de la negociación

Durante el ejercicio de negociación, el alumno debe elegir qué acciones realizar entre las disponibles, así como quién se encargará de cubrir los costes. Inicialmente no se exige que la elección que haga cumpla con ningún requisito, sin embargo, como se indica en el apartado 3.2.1, posteriormente, se establece un límite de presupuesto y puntos de negociación. De esta forma se permite hacer una primera valoración con la que se concluye si la propuesta que presenta es buena o no, en función de si cumple con los límites establecidos en el enunciado o los que el profesor considere. Las opciones entre las que el estudiante puede elegir se han numerado en la Tabla 3.14.

Tabla 3.14. Identificación de acciones para la negociación.

Acciones		Quién paga	ID acción
Retirada del nido de cigüeñas	Cuando abandonen el nido alquilando una grúa	Ayuntamiento	1
		Intertel	2
		A medias	3
	Contratando a un profesional	Ayuntamiento	4
		Intertel	5
		A medias	6
	No retirar el nido	Ninguno	7
Realizar la ampliación de la instalación para llegar a nueva área residencial	Ayuntamiento	8	
	Intertel	9	
	A medias	10	
No realizar la ampliación de la instalación	Ninguno	11	
Financiar la construcción de nidos de cigüeña en un área no urbanizable	Ayuntamiento	12	
	Intertel	13	
	A medias	14	
No financiar la construcción de nidos de cigüeña	Ninguno	15	
Regalar un año de conexión gratis al Ayuntamiento	Intertel	16	
No regalar un año de conexión gratuita	Ninguno	17	
Solicitar al Ayuntamiento que promocióne los servicios de Intertel	Ayuntamiento	18	
	Intertel	19	
No solicitar publicidad para Intertel	Ninguno	20	

3.3.3.1 Análisis de las opciones de la negociación

Las acciones entre las que se puede elegir, incluyen tanto aspectos mencionados en el enunciado del caso, como acciones que podrían surgir durante la negociación. Las acciones que hacen referencia a intereses ya mencionados previamente son la retirada del nido de cigüeñas, y la ampliación del alcance del proyecto para que se instale también fibra óptica en la nueva área residencial, mientras que el resto de acciones podrían considerarse como estratégicas, puesto que permiten posicionar a diferentes stakeholders a favor de la actividad que desarrolla la empresa.

En el ejercicio, se deja a elección del alumno las acciones a realizar, es decir, puede decidir no realizar cualquiera de las acciones, e incluso si quisiera, podría decidir no realizar ninguna. Sin embargo, se vería afectada la satisfacción de los interesados muy negativamente, lo que tendría repercusiones para la imagen de la empresa, por lo que no tendría sentido tomar dicha decisión. Por lo tanto, hay acciones que el alumno sí debería elegir. Se trata de la retirada del nido de cigüeñas, y de la ampliación de la instalación. En el caso de la retirada del nido, cualquiera de los métodos para hacerlo podría estar justificado, puesto que aunque podría ser conveniente no asumir el riesgo haciendo uso de los técnicos de mantenimiento para retirarlo, si se les proporcionase formación para poder desempeñar la tarea, y que ellos se sintiesen seguros, también se reducirían los riesgos de accidentes. En cuanto a quien se hace cargo de sufragar esta acción, cualquiera de las posibilidades podría ser correcta, dependiendo del resto de acciones que se quieran llevar a cabo.

Ahora bien, teniendo en cuenta cómo puede afectar la forma en que se retire el nido a la satisfacción del resto de stakeholders, el uso de personal no profesional no será de agrado para VIDANIMAL por cómo afectará al bienestar de las cigüeñas, ni para los técnicos de mantenimiento que serán quienes lo tengan que retirar usando una grúa.

La principal acción que el alumno debería escoger para realizar, es la de realizar la ampliación de la instalación de la red, sin embargo a diferencia de como era con la acción anterior de la retirada del nido, ahora no tendría sentido que el alumno eligiese que los costes corrieran a cuenta de Intertel, pues si bien es cierto que se ganan puntos de negociación para realizar otras acciones, no supone un beneficio económico ni estratégico para la empresa, siendo la obtención del último la única justificación de que Intertel costeara el nuevo proyecto.

Por otra parte, la financiación de la construcción de nidos en áreas naturales, es una forma de conseguir que VIDANIMAL perciba a Intertel como un aliado en la protección de animales y aves, y de esta forma, tenga menos motivos por los que oponerse a la actividad de la empresa. Al tratarse de una acción estratégica, cualquiera de las formas de pago sería una buena opción, aunque es cierto que si es Intertel quien se hace cargo de los costes al completo, podrá recibir mayor publicidad por ello, lo que le proporcionará mayor satisfacción que si es el Ayuntamiento el que recibe la publicidad. Además, el Ayuntamiento no ha mostrado interés por recibir dicha publicidad, por lo que le supondrá un gasto con el que no había contado.

Otra de las acciones que se propone es la de regalar un año de conexión gratis al Ayuntamiento. Esta acción tiene el objetivo de brindar una oportunidad al estudiante de conseguir mayor y satisfacción para es interesado, además de puntos de negociación que pueden hacer posible que pueda seleccionar más acciones si sobrepasa el límite de puntos de negociación.

Por último, está la posibilidad de que sea el Ayuntamiento quien haga promoción de los servicios de Intertel para que haya más gente en el pueblo que contrate la conexión a internet a través de la fibra óptica instalada por la empresa. Se trata de una opción que puede beneficiar a Intertel si se consigue gratis, pero puede no merecer la pena si es necesario pagar por ella.

Existen infinidad de combinaciones que se pueden realizar, por lo que a continuación se presentan ejemplos de diferentes propuestas que podrían hacer los alumnos, y más adelante, se mostrará cómo se evalúan las propuestas de acuerdo con la satisfacción que brindan a los interesados.

- Propuesta de negociación 1. Esta propuesta muestra un equilibrio entre el coste monetario asumido por Intertel y los puntos de negociación. En la Tabla 3.15 se recogen las acciones que conforman la primera propuesta, la cual supondría un coste para Intertel de 20.200 € y 13 puntos de negociación. Ésta sería una propuesta inicial que también podría usarse como definitiva, puesto que cumple con los límites impuestos en el enunciado sobre el presupuesto y los puntos de negociación.

Tabla 3.15. Propuesta de negociación 1.

ID acción	Acciones	Quién paga	Coste (€)	Coste (puntos negociación)
5	Retirada del nido de cigüeñas contratando a un profesional	Intertel	17.000	0
8	Realizar la ampliación de la instalación para llegar a nueva área residencial	Ayuntamiento	-	14
14	Financiar la construcción de nidos de cigüeña en un área no urbanizable	A medias	2.000	2
16	Regalar un año de conexión gratis al Ayuntamiento	Intertel	1.200	-3
20	No solicitar publicidad para Intertel	Ninguno	-	0
		TOTAL	20.200	13

- Propuesta de negociación 2. En este caso, se muestra una propuesta en la que se prima el ahorro, de manera que el gasto de puntos de negociación es mucho mayor al anterior, como se ve en la Tabla 3.16. El coste total sería de 5.000 € y 18 puntos de negociación. Esta propuesta, no cumpliría con el requisito de mantenerse por debajo de 13 puntos de negociación durante la segunda parte del ejercicio.

Tabla 3.16. Propuesta de negociación 2.

ID acción	Acciones	Quién paga	Coste (€)	Coste (puntos negociación)
3	Retirada del nido de cigüeñas cuando abandonen el nido alquilando una grúa	A medias	5.000	4
8	Realizar la ampliación de la instalación para llegar a nueva área residencial	Ayuntamiento	-	14
15	No financiar la construcción de nidos de cigüeña	Ninguno	-	0
17	No regalar un año de conexión gratuita	Ninguno	-	0
20	Solicitar al Ayuntamiento que promocióne los servicios de Intertel	Ninguno	-	0
		TOTAL	5.000	18

- Propuesta de negociación 3. La estrategia detrás de esta propuesta es compartir los gastos de las actividades que se han considerado necesarias, como se muestra en la Tabla 3.17. Así, se ha llegado a conseguir la alternativa que menos puntos de negociación requiere de las que se han visto hasta el momento, un solo punto. En cuanto al presupuesto, también resultaría algo más barata que la propuesta 1 con 19.000 €, aunque no llega a ser tan barata como la propuesta 2. Sí que sería una propuesta válida en tanto que cumple con los límites que se establecen en la segunda parte del enunciado, ahora bien, hay que evaluar cómo afectan las acciones seleccionadas a los stakeholders.

Tabla 3.17. Propuesta de negociación 3.

ID acción	Acciones	Quién paga	Coste (€)	Coste (puntos negociación)
3	Retirada del nido de cigüeñas cuando abandonen el nido alquilando una grúa	A medias	5.000	4
10	Realizar la ampliación de la instalación para llegar a nueva área residencial	A medias	12.000	-5
14	Financiar la construcción de nidos de cigüeña en un área no urbanizable	A medias	2.000	2
17	No regalar un año de conexión gratuita	Ninguno	-	0
20	Solicitar al Ayuntamiento que promocióne los servicios de Intertel	Ninguno	-	0
		TOTAL	19.000	1

- Propuesta de negociación 4. Se trata de la misma estrategia que la usada en la propuesta 3, pagar a medias las actividades que se consideran más importantes, con la modificación de que en vez hacer que sean los trabajadores de mantenimiento quienes retiren el nido, se contrate a un profesional, ver Tabla 3.18. De esta manera, será fácil visualizar cómo cambia la valoración de los stakeholders.

Tabla 3.18. Propuesta de negociación 4.

ID acción	Acciones	Quién paga	Coste (€)	Coste (puntos negociación)
6	Retirada del nido de cigüeñas contratando a un profesional	A medias	8.000	7
10	Realizar la ampliación de la instalación para llegar a nueva área residencial	A medias	12.000	-5
14	Financiar la construcción de nidos de cigüeña en un área no urbanizable	A medias	2.000	2
17	No regalar un año de conexión gratuita	Ninguno	-	0
20	Solicitar al Ayuntamiento que promocioe los servicios de Intertel	Ninguno	-	0
		TOTAL	22.000	4

3.3.3.2 Valoración de las opciones de la negociación

Con el fin de poder valorar las propuestas que hagan los alumnos, se ha creado un sistema de puntos que permita mostrar el efecto que tendría cada una de las acciones sobre la satisfacción de los stakeholders que se ven directamente afectados por ellas. La valoración de cada una de las acciones está comprendida entre -5 y 5 puntos, de manera que las puntuaciones menores que cero tienen un efecto negativo sobre la satisfacción de los interesados, mientras que las positivas, aumentan el grado de satisfacción de los mismos. La Tabla 3.19 muestra en qué medida afecta cada acción a la satisfacción de los stakeholders a los que afecta.

Tabla 3.19. Cambios en la satisfacción de los interesados tras la realización de las acciones a negociar.

ID acción	Intertel	Ayuntamiento	VIDANIMAL	Técnicos de mantenimiento	Nuevos vecinos	David Fernández
1	-2	0	-3	-5	0	0
2	-5	2	-3	-5	0	0
3	-3	1	-3	-5	0	0
4	5	0	1	3	0	5
5	3	2	1	3	0	5
6	4	1	1	3	0	5
7	-2	-1	-5	0	0	0
8	5	4	0	0	5	0
9	-5	5	0	0	5	0
10	-3	5	0	0	5	0
11	-1	-5	2	0	-5	0
12	1	-2	3	0	0	0
13	3	0	3	0	0	0
14	2	-1	3	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0
16	-2	5	0	0	0	0
17	1	0	0	0	0	0
18	2	0	0	0	0	0
19	0	2	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0

Así, para cada uno de los stakeholders, calculando la suma de las puntuaciones correspondientes a las acciones que el alumno seleccione, podrá evaluarse si ha tenido en cuenta las repercusiones que podría tener cada acción sobre las partes interesadas en el proyecto.

Este ejercicio, no tiene la finalidad de encontrar una solución óptima, sino que se pretende que el alumno cree su propia estrategia, y decida si prefiere equilibrar la balanza entre el coste monetario y en puntos de negociación de cada acción, o si considera que una estrategia en ahorrar costes o puntos de negociación sería mejor. Al mismo tiempo, con la selección de acciones que haga, será posible comprobar si se han tenido en cuenta los intereses de los stakeholders que previamente habrá tenido que analizar. Todas las soluciones que tengan niveles positivos de satisfacción para los interesados serán consideradas como válidas, y también podrá ser justificada una puntuación negativa para los técnicos de mantenimiento siempre que se controle que no impidan el avance del proyecto. Como se ha mencionado con anterioridad, una forma para conseguir que estén más tranquilos si tienen que realizar un trabajo que no han hecho antes, es ofrecerles formación para que puedan llevarlo a cabo con seguridad.

A continuación, se muestra cómo se valorarían las propuestas realizadas por los alumnos, tomando como ejemplo las propuestas hechas en el apartado anterior.

- Propuesta de negociación 1. Viendo la valoración en la Tabla 3.20 de esta propuesta, se puede considerar que es una buena opción, puesto que se todos los Stakeholders tienen una valoración de satisfacción total mayor que cero y se ajusta a los criterios fijados en el enunciado de coste y puntos de negociación.

De esta manera, también se permite identificar las acciones con las que se podría lograr una mayor satisfacción global. En este caso, son las actividades 14 y 16, puesto que suponen una valoración negativa para el Ayuntamiento y para Intertel respectivamente. La acción 14 hace referencia a compartir los gastos de la construcción de nidos de cigüeña en áreas no urbanizables, el motivo por el que le supone una puntuación negativa el Ayuntamiento se debe a que les supone un coste que no tenía previsto. Mientras que mediante la realización la acción 16, a costa de ganar puntos de satisfacción del Ayuntamiento, se disminuye el nivel de satisfacción de Intertel por tener que cubrir los gastos que supone regalarle un año de conexión gratuita.

Tabla 3.20. Valoración de la propuesta de negociación 1.

ID acción	Satisfacción Intertel	Satisfacción Ayuntamiento	Satisfacción VIDANIMAL	Satisfacción Técnicos de mantenimiento	Satisfacción Nuevos vecinos	Satisfacción David Fernández
5	3	2	1	3	0	5
8	5	4	0	0	5	0
14	2	-1	3	0	0	0
16	-2	5	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	10	4	3	5	5

- Propuesta de negociación 2. Se trata de la opción más económica entre las cuatro que se han propuesto, sin embargo, no cumpliría con el límite de puntos de negociación establecido en 13.

Además, viendo la valoración de las acciones seleccionadas en la Tabla 3.21, se puede comprobar, que pese a que se conseguiría ahorrar en costes, la satisfacción de los interesados es significativamente inferior a la conseguida con la propuesta 1. Es más, la asociación VIDANIMAL y los técnicos de mantenimiento quedarían descontentos con la selección. Por ello, si hubiera que realizar esta propuesta, el Director del Proyecto debería tener cuidado con estos dos stakeholders, que podrían impedir la ejecución planeada del proyecto. En caso de cumplir con los límites que el profesor establezca, una forma de mejorar la satisfacción de la asociación VIDANIMAL, sería financiando la construcción de nidos en otro sitio, mientras que para los técnicos de mantenimiento, habría que encontrar una forma de que su descontento por tener que encargarse de hacer la retirada del nido fuese menor, por ejemplo, ofreciéndoles formación para enseñarles cómo deberían proceder, así como dotarles de equipos de seguridad que impiden que sufran accidentes mientras realizan el trabajo.

Tabla 3.21. Valoración de la propuesta de negociación 2.

ID acción	Satisfacción Intertel	Satisfacción Ayuntamiento	Satisfacción VIDANIMAL	Satisfacción Técnicos de mantenimiento	Satisfacción Nuevos vecinos	Satisfacción David Fernández
3	-3	1	-3	-5	0	0
8	5	4	0	0	5	0
15	0	0	0	0	0	0
17	1	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3	5	-3	-5	5	0

- Propuesta de negociación 3. Para realizar esta propuesta, se siguió una estrategia que permitiese mantener los costes lo más bajos posibles, equilibrando los gastos cubiertos por Intertel y por el Ayuntamiento de manera que resultase sencilla la negociación, pues sólo era necesario un punto.

Sin embargo, a la vista de la valoración de esta propuesta en la Tabla 3.22, se puede llegar a la conclusión de que no es una buena opción. En primer lugar, porque la diferencia en costes respecto de la primera opción, de tan sólo 1.200 €, no supone una satisfacción mayor para Intertel, uno de los stakeholder prioritarios, ya que las acciones seleccionadas no concuerdan con los intereses de la empresa. Por ello la suma de las puntuaciones que se obtiene para este stakeholders resulta en una satisfacción negativa.

Tabla 3.22. Valoración de la propuesta de negociación 3.

ID acción	Satisfacción Intertel	Satisfacción Ayuntamiento	Satisfacción VIDANIMAL	Satisfacción Técnicos de mantenimiento	Satisfacción Nuevos vecinos	Satisfacción David Fernández
3	-3	1	-3	-5	0	0
10	-3	5	0	0	5	0
14	2	-1	3	0	0	0
17	1	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0
TOTAL	-3	5	0	-5	5	0

Además, la elección de esta propuesta por parte del alumno, podría denotar que no domina la competencia de negociación, pues la estrategia tomada no concuerda con los intereses de la organización para la que trabaja, por lo que además demuestra que no domina la competencia de estrategia.

Por tanto, aunque se obtiene un coste menor y se utilizan menos puntos de negociación que en la propuesta 1, se puede concluir que la propuesta 3 no es una buena elección.

- Propuesta de negociación 4. Como se ha explicado en el apartado anterior, esta propuesta es muy similar a la anterior, también se ha optado por repartir los costes. Sin embargo, se ha elegido contratar a un profesional. Esta decisión, hace que se incremente significativamente la satisfacción de Intertel (ver Tabla 3.23), así como de la asociación VIDANIMAL, los técnicos de mantenimiento y por supuesto, de David Fernández, el profesional que será contratado, que por medio de la selección de esta acción, pasa de ser un no stakeholder a una parte interesada dominante.

Este incremento en la satisfacción de los interesados hace que se pueda concluir que esta propuesta de acciones sea mejor que la anterior, y pueda considerarse una buena opción pues todos los interesados tienen niveles de satisfacción positivos.

Tabla 3.23. Valoración de la propuesta de negociación 4.

ID acción	Satisfacción Intertel	Satisfacción Ayuntamiento	Satisfacción VIDANIMAL	Satisfacción Técnicos de mantenimiento	Satisfacción Nuevos vecinos	Satisfacción David Fernández
6	4	1	1	3	0	5
10	-3	5	0	0	5	0
14	2	-1	3	0	0	0
17	1	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	5	4	3	5	5

3.4 Conclusiones del caso Intertel

Gracias al ejercicio de negociación que se propone en este caso, se permite al alumno desarrollar no sólo su competencia de negociación mediante la definición de una estrategia aceptable para todas las partes, y que esté alineada con sus propios objetivos, sino que además mediante la resolución que proponga, se puede valorar su competencia de estrategia comprobando si es capaz de aprovechar oportunidades para influencias la estrategia de la organización. Un claro ejemplo que mostraría que es capaz de hacerlo, sería mediante la propuesta de acciones que favorezcan el establecimiento de relaciones entre VIDANIMAL e Intertel, puesto que la última, puede beneficiarse de la publicidad que traiga asociarse con una organización que protege la vida salvaje.

Además, durante la negociación, se establece cuál será el presupuesto del proyecto mediante la selección de las actividades que se llevarán a cabo, de manera que también se promueve que la competencia de finanzas sea desarrollada.

Este caso también fomenta el desarrollo de la competencia de conflictos y crisis mediante la introducción del stakeholder VIDANIMAL, así como de CONEX. Ambas partes interesadas traen

consigo situaciones que pueden desencadenar conflictos, los cuales el Director de Proyecto puede anticipar y prevenir mediante la propuesta y realización de acciones que eviten la realización de protestas para el ejemplo de VIDANIMAL, o que eviten futuras quejas de clientes descontentos por el servicio que les ha ofrecido CONEX.

También, el alumno puede mostrar su competencia de aprovisionamiento mediante la propuesta de acciones relacionadas con CONEX, refleje que supervisa la realización de contratos, y solicita compensación donde es necesario, como podría ser al solicitar que arreglen los desperfectos causados en las propiedades de los vecinos del pueblo.

Durante la identificación de los interesados, así como durante el proceso de análisis y clasificación de los mismos, se favorece el desarrollo de las competencias poder e interés, partes interesadas, así como la competencia de requisitos y objetivos, orientada hacia las necesidades de los stakeholders. A la hora de clasificar los stakeholders, los resultados también se pueden mostrar de forma gráfica, como aparece en la Figura 3.1, donde se han representado en los stakeholders del caso, de acuerdo con los atributos definidos durante la resolución utilizando el modelo prominencia.

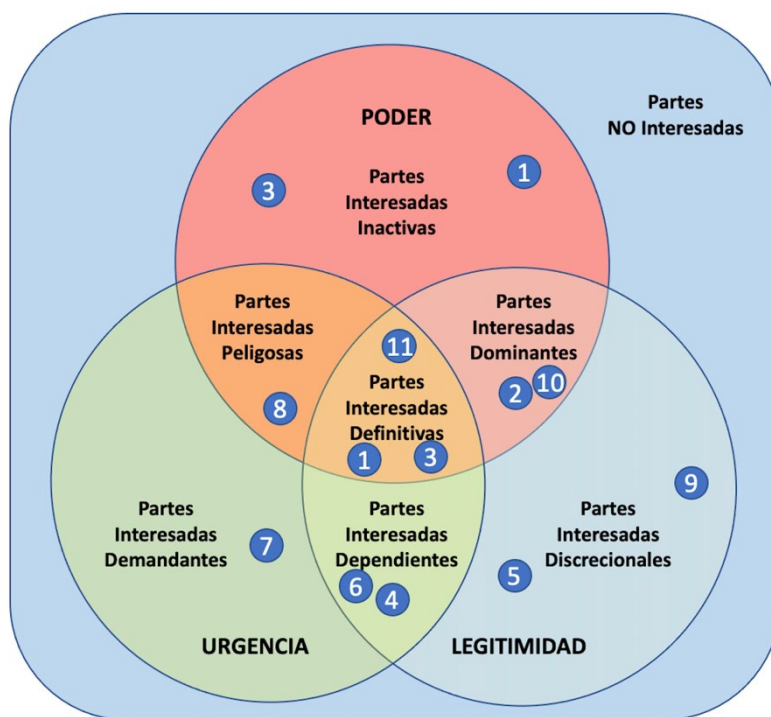


Figura 3.1. Clasificación de las partes interesadas en el caso Intertel. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

Asimismo, en este caso se presentan riesgos y oportunidades que provocan el entrenamiento de la competencia de riesgo y oportunidad del alumno, como son el riesgo de que VIDANIMAL haga una protesta que paralice el proyecto, los riesgos que vienen dados por la retirada de un pesado nido de cigüeña de una torre de telecomunicaciones, por parte de personal no cualificado, así como la oportunidad de ampliar el alcance del proyecto.

CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

Conclusiones

El método de casos es una forma válida de desarrollar las competencias individuales ante la falta de experiencia, gracias a que los casos prácticos permiten poner en una situación real al alumno, en un ambiente controlado y complementar los ejemplos que se muestran en clase.

Los casos propuestos están centrados en el desarrollo de las competencias individuales en Dirección de Proyectos por medio de la gestión de partes interesadas involucradas en situaciones que no tienen una única solución óptima, sino que existen múltiples formas de afrontarlas, de manera que se fomenta la creatividad, así como el pensamiento crítico de quien se enfrente a ellas.

Además, se presentan casos con actualizaciones en la información que permiten reflejar que la gestión de stakeholders no es estática, los intereses de cada uno de ellos evolucionan con el tiempo, y con ellos debe progresar su gestión y actualización.

En su vida cotidiana, un Director de Proyectos deberá enfrentarse a situaciones que deberá resolver no sólo recurriendo a sus conocimientos, sino actuando de manera práctica. Por ello, entrenar mediante el modelo de competencias es más útil para la vida real frente al uso de otras metodologías centradas en ofrecer conocimientos teóricos.

Líneas futuras

A modo de líneas futuras, se propone desarrollar un caso centrado en una organización sin ánimo de lucro, con el fin de mostrar que el éxito de un proyecto tampoco viene dado de manera exclusiva por el beneficio económico que suponga.

También se considera que estos casos pueden utilizarse para, a partir de ellos, elaborar juegos de rol en los que sean los propios alumnos quienes representen el papel de los interesados, así como para el desarrollo de otros juegos y dinámicas que puedan utilizarse como herramientas de gamificación, por ejemplo, el desarrollo de un simulador.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E. y Schiano, W. T. (2014) *Teaching with cases: A practical guide*. Harvard Business Press.
- Barnes, L. B. *et al.* (1994) *Teaching and the case method: Text, cases, and readings*. Harvard Business Press.
- Barney, J. (1991) «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of management*. Sage publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1986) «Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?», *Academy of management review*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 11(3), pp. 656-665.
- Baskervill Morley, R. F. (2004) «Dangerous, Dominant, Dependent, or Definitive: Stakeholder Identification When the Profession Faces Major Transgressions», *Accounting and The Public Interest*, 4, pp. 24-42.
- Bendjenna, H., Charre, P. y Zarour, N. E. (2012) «Using multi-criteria analysis to prioritize stakeholders», *Journal of Systems and Information Technology*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bernal, C. A. (2010) *Metodología de la investigación*. Tercera ed. Pearson Prentice Hall.
- Bowe, C. M., Voss, J. y Thomas Aretz, H. (2009) «Case method teaching: An effective approach to integrate the basic and clinical sciences in the preclinical medical curriculum», *Medical teacher*. Taylor & Francis, 31(9), pp. 834-841.
- Espíndola Castro, J. L. (1996) «Métodos para fomentar el pensamiento crítico», *Reingeniería Educativa*.
- Fernández, G. C., Vázquez, J. M. G. y Corredoira, M. de los Á. Q. (2007) «La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española», *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM, 13(2), pp. 13-32.
- Freeman, R. E. (1984) «Strategic Management A Stakeholder Approach», *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2). doi: 10.4236/ojbm.2014.24035 2,442.
- Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D. y Phillips, R. A. (2021) «Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm», *Journal of Management*, 47(7), pp. 1757-1770. doi: 10.1177/0149206321993576.
- Gardner, J. R. *et al.* (1989) «Handbook of Strategic Planning», *R&D Management*. John Wiley &

- Sons, Ltd, 19(2), p. 201. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1989.tb00639.x>.
- International Project Management Association (IPMA) (2015) *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. Version 4.
- International Project Management Association (IPMA) (2015) *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. "Version 4.
- Knox, S. y Guar, C. (2007) «The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization», *Journal of Business Ethics*. Springer, 75(2), pp. 115-135.
- Langdell, C. C. (1871) «A Selection of Cases on the Law of Contracts». Disponible en: <https://play.google.com/store/books/details?id=bYczAQAAMAAJ&rdid=book-bYczAQAAMAAJ&rdot=1>.
- Lawrence, P. R. (2013) «The Preparation of Case Material», en Andrews, K. R. (ed.). Harvard University Press, pp. 215-224. doi: 9780674594500.
- Le, T. y Wingrove, D. (2018) «Using the Case Method in Teaching Project Management at Graduate Level: Early Lessons», en *Proceedings of the 16th Engineering Project Organization Conference (EPOC 2018)*. RMIT University, pp. 767-779.
- López Paredes, A., Pajares Gutiérrez, J. y Iglesias Sanzo, M. (2013) *Certificación IPMA-4LC. Manual de Preparación*. Editado por bpmSAT. Valladolid: Business Project Management Solutions & Technologies.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997) «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of management review*. Academy of management Briarcliff Manor, NY 10510, 22(4), pp. 853-886.
- Newson, T. A. y Delatte, N. J. (2011) «Case methods in civil engineering teaching», *Canadian Journal of Civil Engineering*. NRC research Press, 38(9), pp. 1016-1030.
- Pérez Tuñón, D. (2020) «Gestión de Partes Interesadas. Herramientas de clasificación de stakeholders». Universidad de Valladolid.
- Ramírez, M. S. (2015) *Modelos y estrategias de enseñanza para ambientes innovadores*. Monterrey: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Wassermann, S. (1999) «El estudio de casos como método de enseñanza», *Agenda Educativa*, p. 313.
- Wernerfelt, B. (1984) «A resource-based view of the firm», *Strategic management journal*. Wiley Online Library, 5(2), pp. 171-180.
- Yadav, A., Shaver, G. M. y Meckl, P. (2010) «Lessons learned: Implementing the case teaching method in a mechanical engineering course», *Journal of Engineering Education*. Wiley Online Library, 99(1), pp. 55-69.

ANEXO I

Caso Lorensen & Co

Lorensen & Co es una empresa multinacional del sector alimentario conocida a nivel europeo, ya que desde sus fábricas situadas en países como son Alemania, Francia, Dinamarca, Austria, Hungría y España, exportan las galletas que producen a más de 20 países diferentes.

Actualmente, en la planta, existe una pequeña oficina de proyectos, o PMO, donde únicamente trabaja el responsable de la planta desbordado, encargado de gestionar los proyectos relacionados con las galletas producidas en la fábrica española, incluyendo la gestión de las comunicaciones con proveedores y clientes, así como las comunicaciones con las factorías con el resto de países.

El responsable de la fábrica es Pablo Gómez, quien asumió el puesto en 2019 tras ganarse la confianza y aprobación del CEO de la empresa, el señor Lorensen, quien habitualmente reside en su país de nacimiento, Dinamarca.

Entre los logros más recientes de Pablo, destacan las mejoras que propuso en la línea de producción, las cuales permitieron reducir, los costes de fabricación en un 2% y la tasa de desperdicio en un 12% durante los últimos 15 meses.

Después de haber reducido los costes en el proceso productivo, Gómez está buscando contratar a un director de proyectos que le ayude con las tareas que normalmente lleva a cabo, así como a implementar el nuevo proyecto que ha pensado. Este gran proyecto consiste en cambiar la forma en la que se empaquetan las galletas, para lo que se comenzarían a usar cajas del proveedor CARTONSA, el cual fabrica cajas de cartón fino, junto a una bandeja de cartón más fuerte que aporte resistencia a la estructura, según lo que dice su comercial, Juan Descamps.

Esta nueva manera de empaquetado, contrasta con la actual, en la que las cajas compradas a TODOCAJAS, son las que aportan resistencia a la hora de transportar las galletas. Además, ahora tampoco se utiliza ningún tipo de bandeja que impida que las galletas se muevan dentro de la caja, sino que se utilizan separadores de papel para que no se mezclen los montones de galletas de diferentes tipos. Por lo tanto, la nueva bandeja, hará que las galletas estén más protegidas ante golpes, haciendo que lleguen en perfecto estado a manos de los consumidores.

Estos cambios, supondrían reducir a la mitad los costes de las cajas de galletas y la tasa de galletas desechadas, por lo que Pablo está convencido de que el Señor Lorensen aceptará la propuesta.

Como en el resto de fábricas, las galletas producidas en la fábrica española, siguen recetas tradicionales danesas para la elaboración de galletas de diferentes tipos, los cuales posteriormente, se venden en forma de surtido dentro de cajas metálicas.

En la fábrica, los procesos están altamente automatizados, gracias a la empresa subcontratada llamada AUTOMASA, a la que pagan por horas de trabajo, de manera que cada vez que se necesita a AUTOMASA para programar una nueva máquina o arreglar averías, Pablo avisa a la responsable de atención al cliente, Alba Muñoz. El contrato actual, tiene la ventaja de que únicamente se pagan las horas de trabajo, sin embargo, es necesario solicitar cita previa para que acudan a la fábrica. Por lo tanto, cuando hay una avería, es necesario esperar a que haya un operario disponible para solucionar el problema, lo cual ocurre más frecuentemente de lo deseado, puesto que actualmente sólo se realiza mantenimiento correctivo.

AUTOMASA también se encarga del mantenimiento de la maquinaria, y mediante su programación, son capaces de mantenerse los ritmos de producción deseados cuando se implementa algún cambio en los procesos, como la elaboración de un nuevo tipo de galletas, que afecta a las máquinas que dan forma a las galletas, y también puede afectar al tiempo de horneado.

La automatización de los procesos permite que ocho empleados bajo la supervisión del responsable de la planta, sean suficientes para desarrollar la actividad de la empresa y sacar adelante toda la producción. Estos empleados se encuentran en cuatro zonas de la fábrica, el laboratorio, la zona de preparación de las masas, la de horneado y por último, la de envasado.

La responsable del laboratorio, se dedica a analizar las propiedades de las materias primas que suministran los proveedores. Se trata de Marina Fernández, quien también ha mostrado un gran interés por la propuesta del nuevo proyecto. Ella cree que gracias a la reducción de costes, por fin podrán comprar el material de laboratorio que pedía, lo que mejorará el análisis de materias primas, el cual se realiza para determinar cómo pueden afectar sus propiedades al producto final. Con ella, trabajan en el laboratorio Sara Rueda y Javier Merino. Sara lleva trabajando en la empresa desde que terminó sus estudios hace 3 años, mientras que Javier lleva solamente dos meses a media jornada, haciendo las prácticas del grado de química.

El resto de los empleados, se encuentran en la línea de producción. Manuel Trillo y José Sacristán trabajan en la elaboración de la masa y el amasado. Posteriormente, Pedro Morales se encarga de supervisar el horneado de las galletas, y finalmente, María Carrera junto a Jimena Salazar, están en la línea de empaquetado de galletas.

Manuel lleva trabajando en la empresa desde que abrió la planta en 1985, cuando empezó a trabajar con tan solo 18 años. Siempre le ha gustado su trabajo, pero hace poco más de dos meses, a raíz de una lesión muscular que sufrió en su tiempo libre, solicitó adquirir una máquina que asista con el levantamiento de los sacos de harina, así como de otros ingredientes, los cuales resultan muy pesados en grandes cantidades. A día de hoy, todavía no se ha podido realizar la adquisición de la máquina que solicitaba Manuel, primero por la falta de stock del proveedor TECNOR, y segundo, porque el presupuesto tardó en aprobarse, ya que suponía una adquisición superior a 50.000 €, necesitaba ser consultado con el CEO.

Por lo tanto, desde que Manuel sufrió la lesión, es José quién se encarga de hacer las tareas que requieren un mayor esfuerzo físico. José es joven y tiene buena forma física para realizar el trabajo, sin embargo, durante las últimas semanas se ha quejado de todo el trabajo que tiene que hacer ahora, y cree que habría que contratar a alguien joven que sustituya a Manuel.

Pedro Morales trabaja en Lorensen & Co desde hace cinco años. Desde entonces, siempre ha trabajado bien y ha tenido una buena relación con el resto de empleados. Sin embargo, algunos de sus compañeros dicen haberle visto algo distraído durante las dos últimas semanas, y cuando le han preguntado sobre ello en un par de ocasiones, ha respondido que simplemente estaba un poco cansado y ha hecho lo posible por cambiar el tema de conversación asegurando que estaba bien.

Tanto María como Jimena, creen que puede haber algo más detrás de las palabras esquivas de Pedro, por lo que un día, hablando con Pablo a la hora del café, sacaron el tema de conversación para ver si éste sabía algo y les daba más información. Sin embargo, tampoco fue de ayuda para aclarar sus dudas.

Las dos encargadas del empaquetado, entraron en la empresa con menos de un año de diferencia, para relevar a los trabajadores anteriores que se jubilaban. Desde entonces, han pasado más de 5 años, tiempo en el que se han hecho inseparables y durante el cual, han tenido que realizar el mismo trabajo, que no ha sufrido nunca más que pequeñas modificaciones por cambios en el tipo de galletas fabricadas, o en el orden de envasado de las mismas. Por este motivo, están preocupadas desde que un día María oyó a Pablo decir por teléfono, que el nuevo proyecto implicaría incluir un robot en la fase de envasado.

Tras un riguroso proceso de selección, usted ha sido elegido para ayudar a Pablo en la PMO de la empresa y actuar como Director de Proyectos. Antes de su incorporación dentro de dos semanas, tendrá que ir a firmar el contrato, por lo que podrá disponer de unas horas en la fábrica. Durante este tiempo, podrá elegir hablar con algunos de los trabajadores de la fábrica que le podrán dar más información que le ayudará cuando empiece con su trabajo. Sin embargo, por cuestión de tiempo, no podrá hablar con todos los empleados de la empresa, por lo que deberá hacer su registro de interesados y el registro de acciones en base a la información de la que dispone y le proporcionen los 3 trabajadores con los que elija hablar (ó 4 en caso de seleccionar a María Carrera y Jimena Salazar). Tenga en cuenta, que el Señor Lorensen, no estará en España en ese momento, por lo habría que comunicarse a través de una videollamada.

Información adicional del caso Lorensen & Co

Elección: Marina Fernández

Al hablar con Marina, explica que durante el último año, la empresa proveedora de levadura con la que llevaban años trabajando, ha hecho modificaciones en su proceso productivo. Esto, ha resultado en que las levaduras que suministran no cumplan siempre con los requerimientos, por lo que unas veces las galletas crecen demasiado y posteriormente no caben en las cajas, y otras veces, no crecen lo suficiente y se quema la parte exterior de la galleta, mientras que por dentro no se terminan de hacer. Todo ello acaba resultando en galletas que no cumplen los estándares de calidad, por lo que no sirven para la venta. Por este motivo, Marina cree que con el equipo de análisis que ha pedido, podrán analizar mejor las propiedades de la levadura y determinar cómo será su comportamiento una vez se añada a la masa y ésta se hornee.

Elección: Javier Merino.

Javier Merino no había oído hablar del nuevo proyecto, aunque lo primero que responde cuando oye cuál es la situación, es que sí que iría bien que se redujeran los costes para poder comprar el nuevo material de laboratorio. Por lo que, aunque su contrato de prácticas termina el mes que viene, él muestra interés y entusiasmo ante la posibilidad de quedarse trabajando al finalizar las prácticas.

Elección Sara Rueda:

Hablando con Sara, ella comenta que lleva estudiando alemán desde que se fue de Erasmus, y que aunque está muy contenta con su trabajo, se arrepiente de no haberse quedado en Alemania durante unos años para poder dominar el idioma y conocer más el país. En cuanto al nuevo proyecto, Sara no se opone a que se realice, ahora bien, tampoco muestra tanto entusiasmo como sus compañeros del laboratorio, puesto que el trabajo que realiza actualmente, midiendo niveles de gluten de las diferentes harinas, tampoco se vería afectado en caso de adquirir el nuevo material de laboratorio.

Elección Manuel Trillo:

Tras oír que José cree que debería jubilarse, y preguntarle al respecto, Manuel responde que él no se ha planteado jubilarse en ningún momento, que esto es lo que lleva haciendo toda la vida, lo que le gusta y además, todavía es demasiado joven para retirarse. Él entiende por qué José ha dicho lo que ha dicho, y no cree que sea un tema personal ni que quiera deshacerse de él, puesto que siempre se han llevado bien, sino que el cansancio debido a realizar el trabajo de dos personas, le está pasando factura. Por eso recalca que habría que conseguir cuanto antes la maquinaria asistente que se pidió. Además, menciona que ha oído que en otras empresas este tipo de máquinas ya llevan implantadas desde hace tiempo, cuando un sindicato se involucró tras la denuncia de los trabajadores, y que ha quedado con los del sindicato para consultar cuál era la situación y si podrían ayudarle en este caso.

Elección José Sacristán:

Al hablar con él, confirma que el hecho de haber propuesto que Manuel se jubilara, no quiere decir que se lleve mal con él. Simplemente, sacó el tema de la jubilación porque cree que tras llevar trabajando tantos años, se merece disfrutar de un descanso. Por otro lado, también comenta que Manuel le ha hablado sobre la idea de llevar su caso a los del sindicato, y le ha parecido buena idea. El último punto que ha mencionado, es que esperaba que el trabajo extra que ha estado haciendo las últimas semanas quedase reflejado de alguna manera, sin embargo, todavía no ha notado ninguna diferencia, por lo que sus esperanzas van disminuyendo y empieza a crecer su descontento con la empresa.

Elección Pedro Morales:

Pedro ha levantado algo de preocupación entre algunos de sus compañeros. Sin embargo, le sorprende al mencionárselo, él solamente recuerda que hubo un día que en el que sí estuvo un poco distraído porque su hijo tuvo fiebre y durmió poco la noche anterior, pero asegura que él se encuentra bien. De todas formas, Pedro cree que el hecho de que aquel día se quemaran más galletas de lo habitual, no fue culpa suya. Dice que tiene el trabajo tan interiorizado que podría hacerlo hasta con los ojos cerrados, cosa que no hizo ni con un poco de falta de sueño. Además, desde entonces, tiene más cuidado y presta más atención en todo lo que hace, por lo que cada vez está más seguro de que no fue un error suyo. Se ha dado cuenta que siguiendo el proceso paso por paso, tal y como le enseñaron cuando entró a trabajar a la fábrica, hay unos días en los que se tuestan las galletas más de lo que deberían, lo que le ha llevado a pensar que hay algo que no depende de él que está fallando. Lo que no sabe todavía es si se debe a que los hornos están fallando, si el temporizador no funciona bien, o si hay otro problema.

Respecto al nuevo proyecto, a pesar de que no le afectará en su trabajo, no se encuentra totalmente convencido porque le gustan las cajas que se usan ahora.

Elección María Carrera y Jimena Salazar:

La mayor preocupación que tienen es que una de ellas sea despedida, o peor aún, si ambas se quedan sin trabajo. Se debe al simple comentario que hizo Pablo, de que puede que se llegue a incluir un robot en la línea de envasado, el cual creen que podría llegar a ser capaz de reemplazarlas.

Mientras hablan entre ellas, también mencionan de pasada su preocupación por Víctor Pedraza, el proveedor de las cajas actuales. Al parecer, se trata de un hombre, amigo y vecino del pueblo, que heredó la empresa de su padre y que durante las últimas décadas, ha ido perdiendo clientes a medida que optaban por usar materiales de un solo uso más baratos, como el papel, cartón o plástico, los cuales además son más fáciles de trabajar que el estaño que utiliza él para fabricar cajas tan icónicas como las de las galletas danesas que hasta ahora ha utilizado Lorensen & Co.

Elección Pablo Gómez:

Comentando la situación de la empresa y sus empleados, Pablo insiste en que cambiar las cajas supondría una gran mejora en los kpi's, y resultaría un mayor beneficio a largo plazo. Reconoce, que habría que añadir un nuevo robot capaz de montar las cajas antes de que sean rellenas, lo cual supondría una gran inversión y añadir un nuevo proceso a la línea, el cual, con las cajas de lata que se utilizan actualmente, no hay que realizar. Por lo tanto, el nuevo proyecto únicamente supondría modificaciones en el proceso de envasado, y lo que respecta a los empleados, sólo se verían afectadas María y Jimena, quienes, en vez de poner las galletas en los papeles dentro de las cajas metálicas, tendrían que poner las galletas en las bandejas y posteriormente las bandejas en las cajas.

En cuanto al resto de las peticiones de material de sus empleados, solamente tiene prevista la compra del asistente para levantar cosas pesadas, puesto que se trata de un trabajo duro y teme que los empleados hagan una huelga por malas condiciones en el trabajo. Ahora bien, cree que el material de laboratorio sólo se lo han pedido porque a la gente que trabaja en los laboratorios siempre les gusta probar los equipos más innovadores, y teniendo en cuenta el desembolso que supondría desarrollar el nuevo proyecto y el resto de adquisiciones, no cree que la empresa se lo pueda permitir en estos momentos.

Elección Sr. Lorensen:

Lamentablemente, no puede responder a la videollamada porque se encuentra en una reunión, sin embargo, unas horas después, Pablo te reenvía un mensaje de voz que le ha mandado para ti, donde dice:

– Hi!

– I'm sorry I wasn't able to answer the call earlier. However, I am certain you are in good hands! Pablo has probably already told you he will be the one who will show you the ropes during your first days.

– Pablo and I have already talked about you, and we know you have vast knowledge in Project Management, so we believe you will be a great fit for this company. However, we haven't had time to discuss Pablo's new idea yet, that's why I will be travelling there in two weeks. Then, we will make decisions that might affect the company's strategy, and we hope to have you help us choose a project that will bring benefit to Lorensen & Co.

– Lastly, let me welcome you to the team. You should know that in Lorensen & Co we value and care for our employees, our clients and our providers, which is why we like to form long-lasting relationships with all of them. We wouldn't be where we are nowadays if it weren't for all of them.

– See you all in two weeks. Bye!

ANEXO II

Caso Intertel

La compañía Intertel, bajo la presidencia de Carlos Ruiz, se dedica a la instalación de torres de telecomunicaciones desde el año 2000. Durante los primeros cuatro años de actividad, su principal fuente de negocios venía dada por la instalación de postes de telefonía, los cuales permitían conectar zonas rurales mediante cables para la comunicación por red fija. Posteriormente, a medida que se fue generalizando el uso de los teléfonos móviles y de internet en los hogares, Intertel, fue modificando progresivamente sus instalaciones con el objetivo de dar cobertura para móviles y de internet, y actualmente, se encuentran incorporando la fibra óptica, para poder ofrecer una conexión más rápida por internet, principalmente en la comunidad de Castilla y León.

Asimismo, desde hace dos años ha ampliado su actividad y ofrece servicios como consultora para gestionar proyectos, de manera que cuando un cliente se encuentra involucrado en un proyecto en el que intervienen varias empresas, el cliente puede solicitar que sea Intertel quien se encargue de gestionar la situación.

Con motivo del plan “Castilla Comunicada”, Intertel se encuentra realizando una instalación de fibra óptica en una localidad de Zamora gracias a una subvención que ha recibido el Ayuntamiento. La fecha de puesta en marcha del proyecto fue el pasado 2 de Junio de 2020. Sin embargo, fue en Febrero de 2019 cuando el Ayuntamiento se puso en contacto con Intertel para solicitar una propuesta de proyecto. Desde entonces, Antonio Domínguez, trabajador de Intertel, ha sido el director de este proyecto.

En el tiempo que lleva a cargo del proyecto, Antonio ha conocido a Rubén Aguado, el Alcalde de la localidad, con quién ha mantenido numerosas reuniones hasta determinar el alcance del proyecto, llegando a la conclusión de que se construirá una torre de 12 metros de altura, en una parcela de 80 m² alejada un kilómetro de la localidad. Esta torre, permitiría conectar el cable de fibra óptica más cercano para su posterior distribución por la localidad para que los vecinos pudieran disponer de una conexión a internet de mayor velocidad.

La parcela en la que se situó la torre, limita con la parcela de Paco Alcázar. Inicialmente, cuando se le preguntó, estuvo de acuerdo con la idea de que la torre se construyera junto a su terreno, pues pensó que como habría maquinaria entrando y saliendo, mejorarían el acceso, asfaltando el camino de tierra existente que Paco utiliza a diario cuando va a regar las plantas y los árboles de su huerto. Sin embargo, no han llegado a asfaltar ningún tramo del camino, y además, durante la construcción de la torre, una de las grúas se llevó por delante tres de los cerezos más grandes que tenía Paco. De acuerdo con su valoración, Paco estima que la pérdida de los cerezos le supondrá más de 2000 € en pérdidas, que es más de lo que cobra en dos meses repartiendo fruta por los pueblos de alrededor.

A día de hoy, ya se ha construido la torre y un 50 % de la población ya goza de las ventajas de la alta velocidad en su conexión a internet, aunque gracias una empresa subcontratada por Intertel, llamada CONEX, para la que trabaja Fernando Méndez, el número de viviendas y establecimientos que ya tienen hecha la preinstalación para poder conectarse a la red de distribución cuando les convenga, asciende a un 70 %.

No obstante, Antonio explica que la intención del Alcalde al embarcarse en este proyecto, además de proporcionar una conexión más rápida para los vecinos de la localidad, consistía en atraer nuevos habitantes, para así luchar contra la despoblación de las áreas rurales que cada vez es mayor en Castilla y León.

Rubén había previsto un crecimiento progresivo a lo largo de los 5 años siguientes a la consecución del proyecto, que supusiera un incremento de 10 nuevos habitantes al año. Ahora bien, a causa de la pandemia COVID-19, entre junio de 2020 y junio de 2021 llegaron 30, que aprovechándose de las posibilidades que ofrece el teletrabajo, se mudaron a la localidad en busca de viviendas más económicas y con más espacio, alejadas del ruido de la ciudad. Como es el caso de Mónica Saldaña, quien tiene una tienda de artesanía que además vende artículos por internet.

Mónica está contenta con el servicio de internet que tiene ahora, sin embargo, cuando fueron a ponerle la fibra óptica, le hicieron dos agujeros en la pared para poder meter por ellos el cable, según le explicaron. Sin embargo, al final tuvieron que dejar el cable colgando por la pared, y la única respuesta que recibió fue que, al tratarse de un local antiguo, no había espacio para meter más cables. Por lo que ahora se queja del mal servicio que recibió por parte de CONEX.

Además, hay otra familia buscando construirse una casa a las afueras del pueblo, quienes ya han adquirido el terreno y han contratado un equipo para que se la construya. Se trata de la familia García-Lorenzo, formada por Ángel García e Inma Lorenzo, quienes acostumbrados a vivir en un piso pequeño, sin terraza ni jardín en Madrid, tras el confinamiento debido a la pandemia, decidieron cambiar su estilo de vida de manera radical y mudarse a una pequeña localidad donde pudieran disfrutar de una casa con mayor tamaño con jardín, desde donde pudieran teletrabajar.

Sin embargo, cuando la familia García-Lorenzo compró la parcela, la cual está situada en una zona urbanizable, no sabían que no se encontraba dentro del área cubierta por la red de cableado definida en el proyecto. Cuando se enteraron, fueron a hablar con el Alcalde para preguntar por la situación. Rubén que no daba crédito de lo que oyó, revisó en plan de proyecto que se había firmado, y al mirar con detalle, se dio cuenta de que en los planos que se enviaron finalmente a Intertel, no aparece el área en la que se encuentra la parcela de los García-Lorenzo y donde se prevé que se construya el mayor número de casas nuevas. Por lo tanto, Rubén ha vuelto a contactar con Intertel para negociar la posible ampliación del alcance del proyecto que se firmó en el pasado y solicitar los servicios de consultoría.

Además, en los últimos días, también se ha puesto en contacto con Intertel Isabel González, directora de la asociación de protección de la vida salvaje “VIDANIMAL”. Desde esta asociación exigen que se retire un nido que han hecho unas cigüeñas, pues denuncian que la torre y los cables que confluyen en ella, suponen un riesgo para las aves que habitan en la zona. También, aseguran que las radiaciones electromagnéticas tienen un efecto perjudicial para la salud de las aves, y también creen que la presencia de este tipo de torres de telecomunicaciones, así como otras antenas,

son la causa por la que ha descendido el número de ejemplares en grandes ciudades. Por ello, aunque no pudieron evitar la construcción de la torre, ahora exigen una solución para quitar, de manera segura para las cigüeñas, el nido de lo alto de la torre.

Antonio, que ya ha podido estudiar el problema con las cigüeñas, dice que existen dos opciones para la retirada del nido. La primera consiste en esperar a que las cigüeñas abandonen el nido siguiendo su ciclo migratorio, y una vez lo hayan hecho, alquilar una grúa para que los técnicos de mantenimiento suban a la torre a quitar el nido. Juan Rodríguez lleva trabajando como técnico de mantenimiento cuatro años para Intertel, sin embargo, aunque sí está acostumbrado a subirse a lo alto de las torres, está preocupado. Ha oído que los nidos de cigüeña son muy pesados, y ve el riesgo de que se les pueda caer encima al intentar moverlo.

La segunda opción sería más costosa, pues supone la contratación de David Fernández, un amante de los animales y de la escalada que desde hace 10 años tiene una empresa dedicada a la retirada de nidos de cigüeña, principalmente situados en campanarios de iglesias.

Teniendo en cuenta que Antonio Domínguez se jubilará en dos meses y usted le relevará en su labor, deberá realizar un análisis de stakeholders y un registro de intereses y acciones para conseguir que el proyecto en curso finalice con éxito.

Además, Intertel le informa de que deberá preparar una propuesta inicial para la negociación con el Alcalde sobre la continuación del proyecto, en la que se podrán proponer las acciones descritas a continuación, en la Tabla 3.24. Cada acción, tiene estimado coste monetario, y se le ha asignado una valoración con la que se representa lo que cuesta acordar que se realice cada acción, de manera que cuanto menor sea el coste de negociación, mayor será el beneficio percibido por el Ayuntamiento.

Los costes, tanto monetario como de negociación, se calcularán como la suma de los costes de cada una de las acciones elegidas. Por lo tanto, las acciones valoradas con puntuación negativa suponen reducir el coste total de negociación o conseguir más puntos de negociación.

Teniendo esto en cuenta, así como los posibles efectos sobre los involucrados, realice una propuesta de las acciones que crea conveniente llevar a cabo y presente el coste que conllevará en euros y en puntos de negociación.

Tabla 3.24 Opciones de negociación.

Acciones		Quién paga	Coste (€)	Coste (puntos negociación)
Retirada del nido de cigüeñas	Cuando abandonen el nido alquilando una grúa	Ayuntamiento	-	6
		Intertel	10.000	0
		A medias	5.000	4
	Contratando a un profesional	Ayuntamiento	-	10
		Intertel	17.000	0
		A medias	8.000	7
No retirar el nido		Ninguno	-	0
Realizar la ampliación de la instalación para llegar a nueva área residencial		Ayuntamiento	-	14
		Intertel	24.000	-10
		A medias	12.000	-5
No realizar la ampliación de la instalación		Ninguno	-	0
Financiar la construcción de nidos de cigüeña en un área no urbanizable		Ayuntamiento	-	3
		Intertel	4.000	0
		A medias	2.000	2
No financiar la construcción de nidos de cigüeña		Ninguno	-	0
Regalar un año de conexión gratis al Ayuntamiento		Intertel	1.200	-3
No regalar un año de conexión gratuita		Ninguno	-	0
Solicitar al Ayuntamiento que promocióne los servicios de Intertel		Ayuntamiento	-	3
		Intertel	1.000	-
No solicitar publicidad para Intertel		Ninguno	-	0

Actualización sobre la negociación

En vista de la propuesta que Antonio ha recibido, comenta que el presupuesto máximo para la negociación son 21.000 € y 13 puntos de negociación, y ofrece la posibilidad de reconsiderar las acciones que se llevarán a cabo.

Teniendo en cuenta la información que proporciona Antonio, realice su propuesta de negociación.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Portada interior de la primera edición del libro “A Selection of Cases on the law of contracts: With References and Citations”. Fuente: (Langdell, 1871).	1
Figura 1.2. Matriz de Gardner para la identificación de las partes interesadas o “ <i>stakeholders</i> ”. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Gardner <i>et al.</i> , 1989).....	3
Figura 1.3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood para la identificación de las partes interesadas. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Mitchell, Agle y Wood, 1997).....	5
Figura 2.1. Diagrama de relaciones de stakeholders.....	17
Figura 2.2. Posicionamiento de los Stakeholders en la matriz de Gardner. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Gardner <i>et al.</i> , 1989).	35
Figura 3.1. Clasificación de las partes interesadas en el caso Intertel. Fuente: Elaboración propia a partir de la figura original (Mitchell, Agle y Wood, 1997).	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Rangos para la clasificación de stakeholders según su importancia.	16
Tabla 2.2 Identificación de stakeholders principales	16
Tabla 2.3. Análisis de stakeholder. Pablo Gómez.....	18
Tabla 2.4. Análisis de stakeholder. Señor Lorensen.	19
Tabla 2.5. Análisis de stakeholder. Director de proyectos.....	20
Tabla 2.6. Análisis de stakeholder. CARTONSA.....	21
Tabla 2.7. Análisis de stakeholder. TODOCAJAS.....	22
Tabla 2.8. Análisis de stakeholder. AUTOMASA.....	23
Tabla 2.9. Análisis de stakeholder. Marina Fernández.....	24
Tabla 2.10. Análisis de stakeholder. Sara Rueda.....	25
Tabla 2.11. Análisis de stakeholder. Javier Merino.....	27
Tabla 2.12. Análisis de stakeholder. Manuel Trillo.....	28
Tabla 2.13. Análisis de stakeholder. José Sacristán.....	29
Tabla 2.14. Análisis de stakeholder. Pedro Morales.....	30
Tabla 2.15. Análisis de stakeholder. María Carrera y Jimena Salazar.....	31
Tabla 2.16. Análisis de stakeholder. TECNOR.....	32
Tabla 2.17. Análisis de stakeholder. Proveedores de materias primas.....	33
Tabla 2.18. Análisis de stakeholders. Clientes.....	33
Tabla 2.19. Análisis de stakeholders. Proveedor de levadura.....	34
Tabla 3.1. Opciones de negociación	40
Tabla 3.2. Identificación de stakeholders.....	41
Tabla 3.3. Clasificación de stakeholder. Intertel.....	42
Tabla 3.4. Clasificación de stakeholder. Antonio Domínguez.....	43
Tabla 3.5. Clasificación de stakeholder. Ayuntamiento de la localidad.....	44
Tabla 3.6. Clasificación de stakeholder. Paco Alcázar.....	45
Tabla 3.7. Clasificación de stakeholder. CONEX.....	45
Tabla 3.8. Clasificación de stakeholder. Mónica Saldaña.....	46
Tabla 3.9. Clasificación de stakeholder. Familia García-Lorenzo.....	47
Tabla 3.10. Clasificación de stakeholder. VIDANIMAL.....	47
Tabla 3.11. Clasificación de stakeholders. Técnicos de mantenimiento.....	48
Tabla 3.12. Clasificación de stakeholders. David Fernández.....	49
Tabla 3.13. Clasificación de los stakeholders. Director del Proyecto.....	50
Tabla 3.14. Identificación de acciones para la negociación.....	51
Tabla 3.15. Propuesta de negociación 1.....	52
Tabla 3.16. Propuesta de negociación 2.....	53
Tabla 3.17. Propuesta de negociación 3.....	53
Tabla 3.18. Propuesta de negociación 4.....	54
Tabla 3.19. Cambios en la satisfacción de los interesados tras la realización de las acciones a negociar. ..	54
Tabla 3.20. Valoración de la propuesta de negociación 1.....	55
Tabla 3.21. Valoración de la propuesta de negociación 2.....	56
Tabla 3.22. Valoración de la propuesta de negociación 3.....	56
Tabla 3.23. Valoración de la propuesta de negociación 4.....	57
Tabla 3.24 Opciones de negociación.....	74

