

**JUEGOS DE FRONTERA:  
APLICACIÓN A UNA REUNIÓN DE TRABAJO EN UNA COMPAÑÍA DEL  
SECTOR INDUSTRIAL**

**JUAN JOSÉ LARA ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2017**

**JUEGOS DE FRONTERA:  
APLICACIÓN A UNA REUNIÓN DE TRABAJO EN UNA COMPAÑÍA DEL  
SECTOR INDUSTRIAL**

**Trabajo de grado para optar por el título de magister en Administración  
(MBA)**

**JUAN JOSÉ LARA ESCOBAR<sup>1</sup>**

**Asesor temático y metodológico: Jorge Iván Vélez-Castiblanco, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2017**

---

<sup>1</sup> [jlaraes@eafit.edu.co](mailto:jlaraes@eafit.edu.co)

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 6 de diciembre de 2017

## CONTENIDO

RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	8
METODOLOGÍA.....	15
CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	18
CONTEXTO DE LA REUNIÓN.....	19
ANÁLISIS DE LA REUNIÓN .....	23
CONCLUSIONES.....	32
REFERENCIAS.....	34
ANEXO.....	35

## RESUMEN

El presente trabajo de grado se enfoca en el análisis de una reunión de trabajo de una empresa del sector industrial, bajo la teoría de los juegos de frontera propuesta por el profesor de Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT Ph. D. Jorge Vélez Castiblanco.

El trabajo inicia con la presentación del marco teórico en el cual se fundamenta la teoría de los juegos de frontera, posteriormente se expone la metodología utilizada para su aplicación práctica, acompaña del análisis de la reunión propuesta y la presentación de las respectivas conclusiones que se desprenden de dicho análisis.

El propósito de aplicar la teoría juegos de frontera es analizar las intervenciones llevadas a cabo por los participantes en la reunión objeto de estudio, como herramienta para facilitar la comprensión de las intenciones de estos, obteniendo información que pueda ayudar a mejorar el desempeño y la efectividad de las diferentes reuniones de trabajo efectuadas en la empresa.

Palabras claves:

juegos de frontera, reuniones de trabajo, intervención, relevancia, lenguaje, intención, comunicación, codificación.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento hace parte de una serie de trabajos de investigación sobre la teoría de los juegos de frontera propuesta por el profesor del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT Jorge Iván Vélez-Castiblanco, Ph. D. en Administración de la Universidad Victoria de Nueva Zelanda, en los que se presentan ejemplos aplicados de cómo funciona la teoría mencionada como herramienta para analizar reuniones de trabajo.

En el desarrollo de los referidos trabajos de investigación participaron los estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la cohorte 2016-02 de la Universidad EAFIT Alejandra Carvajal Parra, Ana María Suárez Pastor, Marco Antonio González Restrepo y el autor del presente trabajo de grado. La primera etapa de investigación consistió en el estudio preliminar de la bibliografía entregada por el doctor Vélez-Castiblanco, relacionada con los juegos de frontera y sus fundamentos. Con posterioridad a ello se efectuaron reuniones de trabajo grupal llevadas a cabo cada dos semanas, cuyo principal objetivo fue desarrollar un claro entendimiento de la teoría, conocer la metodología de aplicación y análisis y desarrollar, además, un ejemplo práctico tomado de una escena de una película en la que se representa una reunión de trabajo como modelo para la aplicación de la teoría.

Por último, cada estudiante debió elegir una reunión de trabajo de su interés, que se analizó según la teoría de los juegos de frontera y su metodología de aplicación. Del mismo modo, la documentación, los análisis y las conclusiones los plasmó cada estudiante en su respectivo trabajo de grado. Con base en ello es importante mencionar que el marco teórico y la metodología empleada fueron los mismos para todos los trabajos en cuestión. Durante el desarrollo de los trabajos individuales se continuaron las reuniones de trabajo grupal con el objetivo de compartir experiencias, prácticas y aprendizajes, de modo que se enriqueciera el trabajo investigativo.

En la primera parte del presente trabajo se hace una breve explicación de la teoría de los juegos de frontera y de las teorías en las que se fundamentan, como son: los juegos de lenguaje, la teoría de relevancia y la teoría de frontera. Más tarde se aborda la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación mediante la aplicación de la teoría mencionada y se contextualizan en seguida la compañía del sector industrial y la reunión de trabajo objeto de estudio, para finalizar con el respectivo análisis, de acuerdo con el enfoque estructural, y la presentación de las conclusiones obtenidas.

## MARCO TEÓRICO

Los procesos de toma de decisiones pueden ser analizados como un objetivo que se lleva a cabo en las reuniones de trabajo, en las que los diferentes participantes, a partir de sus experiencias y conocimientos, realizan intervenciones con el fin de orientar el rumbo de la misma en busca de la consecución del objetivo planteado. Intervención es el “término con el que se nombra a determinadas acciones propositivas de agentes humanos que buscan lograr un cambio” (Midgley, 2000, p.113), citado en Velez-Castiblanco (2004, p. 52).

Tales intervenciones pueden ser analizadas y estudiadas desde el punto de vista de la comunicación. Para explorar, analizar y entender cómo afectan el desarrollo de las reuniones de trabajo, Velez-Castiblanco (2016) planteó la teoría de los juegos de frontera, que se constituye en una herramienta poderosa, para desentrañar y explorar los detalles ocultos dentro de la “caja negra” (Velez-Castiblanco, Brocklesby y Midgley, 2016, p. 969) que hay en la intención de las intervenciones de cada participante en una reunión.

La teoría de los juegos de frontera, según Velez-Castiblanco et al. (2016, p. 969), está basada en tres fundamentos teóricos:

1. La filosofía de los juegos de lenguaje de Wittgenstein (1958), uno de los filósofos más importantes del siglo XX, que enfocó su filosofía hacia el problema del lenguaje.

Se habla de juegos de lenguaje para referirse a un todo en el que se encuentran las palabras, las infinitas combinaciones de las mismas, sus significados individuales y los que tienen de acuerdo con los hechos, las acciones y el entorno en el que se está hablando.

De acuerdo con el autor, la relevancia del contexto es muy importante para entender los juegos de lenguaje puesto que puede variar una misma palabra o cobrar

significado de acuerdo con la situación que se presente. Wittgenstein en su libro hace una analogía del maestro de obra y el empleado, que tienen unas palabras clave para comunicarse (ladrillo, taladro, balde, pintura, etc.), de tal modo que el maestro de obra con solo decirle a su empleado la palabra “ladrillo” él ya sabe que tiene que pasarle dicho objeto a su jefe, sin necesidad de decirle la operación completa. Pero si se pasa a otro contexto, si alguien de un momento a otro dice la palabra “ladrillo” no se le va a entender puesto que el contexto y la situación cambiaron (Wittgenstein, 1958, p. 3).

El autor habla de los juegos de lenguaje como cualquier otro juego, como juegos de azar, de tablero, con pelotas, etc., en los que se observa que, aunque tengan semejanzas entre sí, nunca son del todo iguales, y, como en todos los juegos, hay reglas. Así mismo ocurre en las actividades lingüísticas y las reglas no son fijas sino que dependen del lenguaje mismo, o sea que no son iguales en todos los juegos de lenguaje, sino que hay que conocer sus formas de uso para poder participar en dichos juegos (Wittgenstein, 1958, p. 23).

De acuerdo con Wittgenstein, los juegos de lenguaje son dinámicos, se crean y se recrean en los usos, en la diversidad de géneros de oraciones y de preguntas. La multiplicidad no es algo fijo dado de una vez por todas, sino que nuevos tipos de lenguaje, nuevos juegos de lenguaje nacen, se olvidan, son una dinámica viva.

Dado que el lenguaje, en tanto es una manifestación de tal sentido, se podría reiterar que de una palabra no hay que fijarse únicamente en su contexto lingüístico, sino en uno más amplio, el pragmático de la vida ordinaria: no hay que entender cómo usar un término en el sentido gramatical, sino, también en cuáles situaciones y con cuáles intenciones se juega dicho juego de lenguaje.

El lenguaje está así articulado con los patrones básicos del comportamiento cotidiano. Aprender un lenguaje es aprender una forma de vida, de relación con un medio para poder vivir (Wittgenstein, 1958, p. 64).

2. La teoría de frontera: cuando se habla por primera vez del concepto de frontera se piensa en barreras, bordes, superficies, demarcaciones (biológicas y de comunicación) ..., sin embargo, en la teoría de juegos de fronteras (Velez-Castiblanco et al., 2015) se hacen propuestas acerca del término: frontera en el sentido de un marcador conceptual de lo que se incluye, excluye o margina. La frontera es, por tanto, una metáfora del contexto de los sistemas biofísicos.

Lo que está dentro de la frontera se puede conceptualizar como actores o valores (Ulrich, 1994; Midgley, 1992). No obstante, Wittgenstein (1958) y Midgley (2000) reconocieron que, en cualquier caso, es posible tener diferentes usos en una frontera y, en consecuencia, se puede conceptualizar de diferentes maneras.

En la teoría de juegos de fronteras, Velez-Castiblanco et al. (2015) se vinculan la teoría de fronteras y la teoría de la relevancia, por lo que lo que se encuentra dentro de la frontera son ideas, supuestos y reglas utilizadas por los actores para producir inferencias sobre las comunicaciones. Dichas suposiciones se ven afectadas con cada movimiento nuevo dentro del juego de lenguaje y, por lo tanto, de manera figurativa, la frontera contiene tales suposiciones.

La complejidad de los procesos de investigación lleva a que no toda la información relevante sea identificada desde el principio. Esta exploración conduce a que se planteen diferentes fronteras posibles (sobre quiénes podrían estar involucrados y afectados, así como los problemas que les preocupan).

Las fronteras están abiertas a diferentes interpretaciones dependiendo de las circunstancias. En situaciones problemáticas las fronteras tienden a estar menos abiertas a la controversia que en aquellas menos definidas en las que se abre la posibilidad de debatir y ampliar la frontera.

En conclusión, establecer fronteras determina cómo se debe ver el contexto de la reunión o investigación. Determinarlas marca un punto de partida para definir los métodos apropiados para afrontar la intervención.

3. La teoría de la relevancia, de acuerdo con Wilson y Sperber (2002), plantea el asunto de la comunicación inferencial, que entiende la pragmática del lenguaje, es decir, se preocupa únicamente por los efectos del mismo. Esta teoría no solo explica cómo funciona el lenguaje, sino cómo lo hace la comunicación humana.

Para los autores de la teoría, la comunicación consiste en dos procesos diferentes simultáneos: uno basado en la codificación y la descodificación y otro en la ostensión y la inferencia. Son dos aspectos de un mismo fenómeno: la codificación y la ostensión se llevan a cabo mediante la emisión lingüística mientras que la descodificación e inferencia corresponden a la interpretación del mensaje.

La ostensión, o intención del hablante (emisor), y la inferencia, o deducción del oyente (destinatario), generan un entorno cognitivo o conjunto de hechos manifiestos para ambos. Los entornos cognitivos, que están conformados por conjuntos de ideas que se refuerzan unas con otras son cambiantes en el tiempo y se ven afectados en forma constante por estímulos externos.

Al mismo tiempo, plantean dos principios: 1.) Un estímulo se toma como relevante si genera mayores efectos cognitivos. 2) El esfuerzo de procesamiento del estímulo, que es un análisis de costo-beneficio para determinar cuál estímulo es más relevante.

Según el principio de la relevancia, los estímulos que se procesan deben mantener un equilibrio entre los esfuerzos requeridos para su procesamiento y sus efectos cognitivos. Así, un enunciado se considera relevante si con un mínimo de esfuerzo mental produce un máximo de efectos cognitivos; la última expresión se refiere a la

nueva información que el interlocutor obtiene a partir de la interpretación del enunciado.

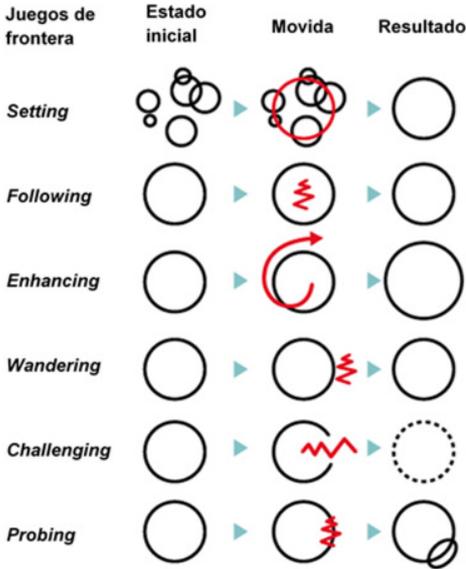
En síntesis, la teoría de los juegos de frontera plantea que el lenguaje es una herramienta que, cuando se usa, afecta los entornos cognitivos de las personas; una forma de entender cómo se afecta dicho entorno es suponer un efecto sobre la frontera de lo que se considera pertinente en la situación dada (Velez-Castiblanco et al., 2016, p. 971).

Según la teoría de los juegos de frontera, se plantean seis de ellos, así:

1. *Setting*: consiste en definir o establecer un contexto o frontera a partir de diferentes ideas o asuntos (o partes de ellos).
2. *Following*: consiste en seguir o aprobar los supuestos ya planteados dentro de la frontera.
3. *Enhancing*: consiste en el aporte de ideas o asuntos que refuerzan y amplían la frontera.
4. *Challenging*: consiste en “romper” la frontera a partir de inconsistencias en el interior de la misma, o a partir de ideas que están por fuera de la frontera que desestiman o contradicen las ideas dentro de ella.
5. *Probing*: consiste en presentar asuntos o cuestionamientos que permitan evaluar si la frontera es clara o procurar validar qué está adentro y qué está por fuera de ella.
6. *Wandering outside*: consiste en evaluar asuntos o ideas que están por fuera de la frontera y que validan de cierta forma lo que no es, aquello que está dentro de la frontera, y así reafirmar los elementos que están dentro de ella.

A continuación se presenta un resumen gráfico de los anteriores conceptos, con los planteamientos de sus estados iniciales, su movimiento y su efecto sobre la frontera:

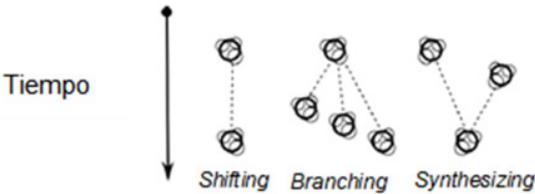
Figura 1. Juegos de frontera: Estado inicial, movimiento y resultado



Fuente: Velez-Castiblanco et al. (2016, p. 973)

Uno caso especial representa el *setting*, que juega un papel fundamental en la definición de los hilos de conversación que pueden encontrarse en una reunión, con el fin de definir, modificar o fusionar hilos de conversación en ciertos puntos de interés. Con lo anterior en mente se definen los siguientes tipos de *settings*, que se muestran en la figura 2:

Figura 2. Tipos de *settings*



Fuente: Velez-Castiblanco, Londono-Correa y Naranjo-Rivera, 2017, p.7)

El *shifting* aparece dentro un hilo de conversación definido antes por un *setting*; su efecto se refleja en un ligero cambio con respecto al *setting* inicial, en el que el hilo de conversación pareciera ser el mismo, pero con leves diferencias. En otros casos el

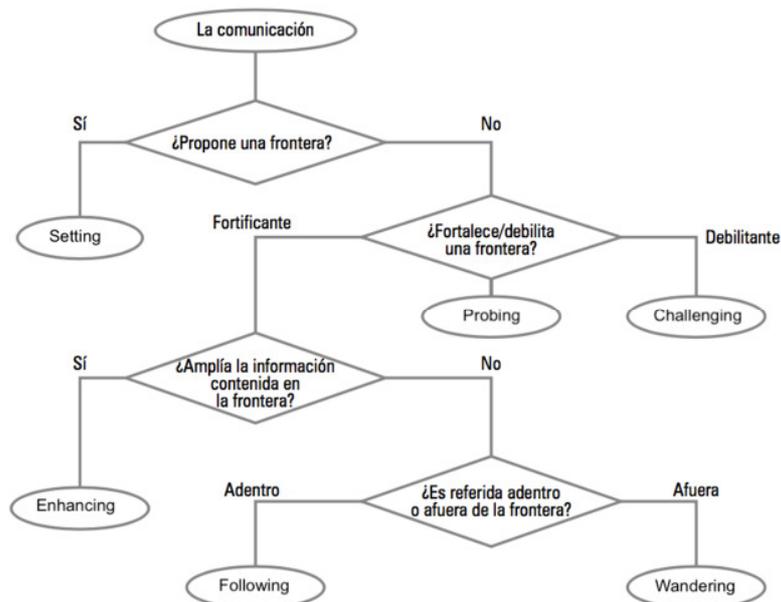
cambio puede ser tan grande que el hilo de conversación inicial se deja atrás por completo.

El siguiente caso es el *branching*, que genera varios hilos de conversación diferentes, pero siempre conectados a dicho *setting*. Lo más común es que los *branchings* sean planteados por el moderador de la reunión en la búsqueda de aportes por parte de los demás participantes.

Por último está el *synthesizing*, que se encarga de unir diferentes hilos de conversación enlazados con diferentes *settings*. Su objetivo es tomar porciones de información de los diferentes *settings* para obtener uno nuevo, que marca un solo hilo de conversación a continuación de él.

La teoría de los juegos de frontera plantea, además, un marco de referencia o diagrama de flujo de decisión que permite analizar una comunicación y definir a cuál de los juegos de frontera se estaría aplicando en la intervención relacionada con la comunicación en cuestión.

Figura 3. Diagrama de decisión



Fuente: Vélez-Castiblanco (2016, p.973)

## METODOLOGÍA

Con el acompañamiento del autor de la teoría de juegos de frontera, Dr. Jorge Vélez-Castiblanco, se definió una metodología para el análisis de cuatro reuniones en un mismo número de empresas de diferentes sectores en la ciudad de Medellín que pudieran ser objeto de estudio a la luz de la teoría mencionada.

La metodología comprende seis pasos:

1. Recopilación de datos: grabar varias reuniones y escoger una.
2. Transcripción de la reunión.
3. Separación de turnos y movidas.
4. Selección de fragmento de interés.
5. Codificación juegos de frontera.
6. Análisis de la reunión.

En la recopilación de datos cada uno grabó dos o tres reuniones de interés, que se escucharon para seleccionar una de acuerdo con la relevancia y los intereses de cada uno para ser estudiada con todo el rigor que proponen los juegos de frontera.

Una vez seleccionada la reunión se continuó con el proceso de transcripción literal de la misma, con la identificación de los participantes, dado que la grabación se hizo solo en formato de audio, por lo que el lenguaje no verbal (gestos, miradas, tonos de voz, etc.) no quedó plasmado en la transcripción, y por lo tanto no fue objeto de análisis dentro del alcance del presente trabajo.

Paso seguido se hizo la separación en movidas de la transcripción, que consiste en separar las intervenciones de los diferentes participantes por turnos en el tiempo, que por lo común corresponden a frases completas que se relacionan con una idea clara; en algunos casos alcanzar dicha separación fue problemático debido a la intervención simultánea de dos o más participantes, mientras que en otros el participante no era claro en lo que quería expresar o plantear con su intervención. En algunos casos una movida

puede ser definida por el efecto de un conjunto de frases, un fragmento o una onomatopeya, de acuerdo con lo planteado por Velez-Castiblanco et al. (2017).

Una vez obtenida la claridad acerca de las movidas encontradas en la reunión se procedió a estudiarlas en detalle, con la idea de seleccionar un fragmento de interés que pudiera representar una situación particular que se quisiera analizar de acuerdo con el criterio de cada uno de los investigadores del presente trabajo.

A continuación se codificó cada movimiento mediante un juego o una combinación de los propuestos por la teoría de juegos de frontera. Para ello se usó la fuente de computadora entregada por el autor para facilitar el proceso. Se conectaron, mediante dibujos de líneas, los juegos codificados con los logrados en movimientos anteriores.

De esta manera se fueron trazando las transformaciones experimentadas por las diferentes fronteras identificadas. Debido a que a veces un juego se puede vincular con otro de manera lejana en la transcripción, se usó la convención de numerar cada *setting* en su orden de aparición con un número en el lado izquierdo del juego. Los números del lado derecho se refieren al *setting* con el que se vincula un juego, de acuerdo con lo planteado por Vélez-Castiblanco et al., 2017).

En el proceso de codificación y vinculación de los juegos de frontera fue clave el uso de los diferentes tipos de *settings* (*branching*, *synthesizing* y *shifting*, como se explica en el marco teórico). Estas distinciones fueron prácticas para aclarar y acelerar las decisiones en el proceso de codificación.

Para finalizar se procedió al análisis de cada reunión y cada uno de los investigadores elaboró un contexto, tanto de la empresa como de la reunión seleccionada, para con posterioridad analizar en detalle el fragmento elegido.

Para dicho análisis se utilizaron diferentes mecanismos cualitativos y cuantitativos, tales como: árbol de *settings*, clasificación de los mismos, número y tipo de operación por participante e identificación de patrones, entre otros.

El desarrollo, los resultados y las conclusiones de los análisis se presentan en cuatro trabajos en forma independiente.

## CONTEXTO DE LA EMPRESA

Por asuntos de confidencialidad, el presente ejercicio de uso de la teoría de los juegos de frontera, aplicado a una reunión de trabajo, se desarrolló en una compañía de tipo familiar antioqueña; para efectos de redacción se hará referencia a ella como “La Compañía”.

Perteneciente al sector industrial, cuenta con más de veinticinco años de existencia, durante los cuales ha tendido un crecimiento acelerado, tanto en ventas como en tamaño, y registró para finales del año 2016 unas ventas anuales de alrededor de cien mil millones de pesos y una fuerza laboral de cerca de cuatrocientos empleados.

En el ámbito administrativo, y a pesar de ser relativamente grande, su gobierno corporativo se comporta según las características típicas de una compañía familiar, en la que las decisiones estratégicas y operativas pasan por las cabezas visibles y representativas de las familias propietarias, quienes, a su vez, fueron los fundadores de La Compañía.

La empresa se ha caracterizado por la búsqueda permanente de la optimización de sus procesos productivos, la mejora continua de sus productos y la construcción de relaciones fuertes y estables con sus clientes y proveedores, con la máxima atención en la protección del medio ambiente y la mitigación de los impactos ambientales inherentes a su proceso productivo.

Lo anterior ha requerido que La Compañía esté en constante búsqueda e investigación en las nuevas tecnologías que se lanzan en el mundo para su proceso productivo y ha procurado siempre contar con tecnología de avanzada disponible en el mercado. Mediante la realización de proyectos de inversión, La Compañía ha pasado por tres etapas de reconversión tecnológica que le han permitido mantenerse como líder del mercado.

## CONTEXTO DE LA REUNIÓN

Como se mencionó arriba, el crecimiento de La Compañía ha sido vertiginoso, lo que ha traído consigo una preocupación sobre la capacidad de producción, que, según las proyecciones, alcanzaría su límite máximo para finales del año 2018 o mediados del año 2019. Esta situación ha planteado la posibilidad de construcción de una nueva planta de producción en algún lugar estratégico de la geografía colombiana puesto que en sus instalaciones actuales no es posible implementar más proyectos de ampliación.

Para el planteamiento y las discusiones de este tipo, La Compañía tiene implementado un comité que se reúne cada mes, con unos actores principales que son los que por lo general participan y otros que son invitados de acuerdo con los requerimientos de cada reunión.

El presente ejercicio de la teoría de los juegos de frontera se realizó en uno de dichos comités, en el que se presentaron diferentes planteamientos y debates de los actores en cuanto a cómo proceder y cuáles aspectos tener en cuenta para la ejecución del proyecto de construcción de una nueva planta productiva.

En dicho comité participaron los siguientes actores, a los que, de nuevo por asuntos de confidencialidad, se hará referencia por su cargo y se ofrece un breve resumen sobre su perfil en la tabla 1.

La reunión de comité analizada presentó una duración de alrededor de dos horas y media y en ella participaron los actores mencionados; se realizó en el salón de juntas de las oficinas administrativas y la posición de los participantes tuvo forma de “V”, con la proyección de un *video beam* en el vértice. En las reuniones de La Compañía es típico que los participantes hagan uso de sus computadores y teléfonos móviles, situación que no fue la excepción en el comité en cuestión.

Tabla 1. Participantes de la reunión

Actor	Profesión	Antigüedad	Rol
Gerente general	Administrador de empresas	22 años	Representa la máxima autoridad administrativa; es una persona que ha hecho carrera en la organización desde su fundación y que ha pasado por varios cargos administrativos y comerciales, por lo que tiene un manejo y un conocimiento muy claros del negocio y de La Compañía
Accionista 1		25 años	Socio fundador que representa a una de las familias propietarias; no tiene un cargo específico en la estructura administrativa pero participa en forma importante en las decisiones estratégicas y operativas de La Compañía, con un conocimiento detallado de la operación
Accionista 2		25 años	Socio fundador que representa la contraparte de la otra familia propietaria; tampoco tiene un cargo en la estructura administrativa pero participa de manera importante en las decisiones estratégicas de La Compañía. No interviene mucho de los asuntos operativos de la empresa
Gerente de proyectos	Ingeniero mecánico	20 años	Tiene todo el conocimiento de los procesos, equipos y servicios de la producción y se encarga de la evaluación, la planeación y la ejecución de los proyectos industriales que se realizan en La Compañía
Gerente administrativo	Administrador de empresas	Cinco años	Ingresó para la gestión de todos los asuntos administrativos y financieros debido al crecimiento de la empresa. Su principal función es velar por un adecuado manejo de las finanzas y los riesgos de La Compañía

Director de mantenimiento	Ingeniero mecánico	Tres años	Ingresa para gestionar los procesos de mantenimiento de los equipos productivos y en ocasiones apoyar la ejecución de proyectos industriales menores en la planta de producción
Asesor externo	Ingeniero mecánico	Externo	Aportar experiencia en la evaluación, la planeación, el seguimiento y el control de proyectos industriales relacionados con nuevas plantas productivas; además, trabajó un par de años con La Compañía. Fue invitado a la reunión con el objetivo de orientar la metodología y apoyar la evaluación y la planeación del proyecto

Fuente: elaboración propia

La reunión se grabó en su totalidad en formato de audio únicamente y para efectos de practicidad e interés del autor se transcribió entre el minuto diez y la hora y veinticinco minutos (ver anexo: codificación), por lo que se hace a continuación un breve resumen de los diez primeros minutos de la reunión a manera de introducción.

La reunión inició con el accionista 1, que hizo una introducción sobre la misma y justificó la presencia del asesor externo de proyectos como apoyo para el de la posible nueva planta de producción y le dio luego la palabra al gerente de proyectos, que tenía unos diseños preliminares de la nueva planta y un presupuesto aproximado para presentar al comité, que fueron elaborados previamente por él y el accionista 1.

El gerente de proyectos inicia la presentación de los diseños de la nueva planta, con apoyo de maquetas virtuales tridimensionales que proyectó a través del *video beam*; hizo hincapié en sus principales características, áreas y tamaños, así como en edificios y zonas de máquinas productivas y servicios industriales para la producción y resaltó en cada uno de ellos las mejoras y ventajas respecto a la planta actual. Además, presenta una tabla de *MS-Excel* con el presupuesto asociado con dichos diseños y con las diferentes cifras especificadas (obras civiles, maquinaria, montajes, asuntos ambientales, etc.). Luego de cerca de ocho minutos de discurso fue interrumpido por la gerente general, que manifestó estar en desacuerdo con el planteamiento presentado y

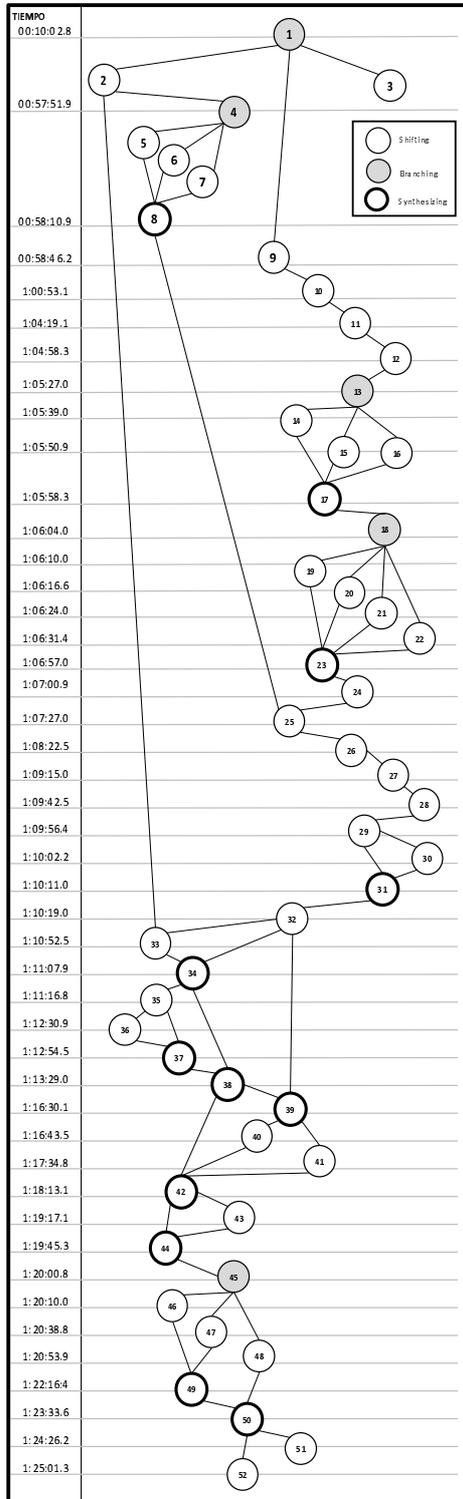
consideró que antes de llegar a ese punto se deberían analizar otros factores como: cuál es la capacidad requerida, cuánto personal se requiere, cuántas calderas, etc. Expresó, además, que había preguntas o dudas más básicas que se deberían resolver antes de acometer los diseños de la planta.

La situación empieza a generar una tensión entre los diferentes actores y la reunión continuó con el gerente de proyectos que justificó su argumento a partir del minuto diez, como se puede apreciar en la transcripción (ver anexo: codificación).

A partir de este punto las tensiones entre los participantes produjeron constantes debates, mediante el establecimiento de nuevas fronteras o desviaciones en los hilos de conversación de las ya establecidas, intervenciones que poco a poco fueron consumiendo tiempo de la reunión sin que se llegase a conclusiones concretas ni a acuerdos claros entre los participantes.

# ANÁLISIS DE LA REUNIÓN

Figura 4. Árbol de *settings*



Fuente: elaboración propia

Con el ánimo de explorar cómo las diferentes intervenciones de los participantes iban generando efectos sobre las fronteras establecidas de acuerdo con una mirada general, se planteó el análisis mediante el uso del árbol de *settings* (figura 4), que se obtuvo al eliminar de la codificación del segmento de interés, los juegos de frontera diferentes a los *settings* en cualquiera de sus variaciones *shifting*, *branching* o *synthesizing*.

De esta forma fue posible identificar y ubicar puntos clave (*settings*) en los que se produjeron, se redireccionaron, se abrieron o se fusionan los diferentes flujos de conversación (Velez-Castiblanco et al., 2017, p. 14).

Para efectos ilustrativos se procedió a la cuantificación de los diferentes *settings* encontrados en el árbol respectivo del que se resume en la tabla 2.

Tabla 2. Cuantificación del árbol de *settings*

	Total	<i>Settings</i>
<i>Branchings</i>	5	1, 4, 13, 18, 45
<i>Shiftings</i>	35	2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 40, 41, 43, 46, 47, 48, 51, 52
<i>Synthesizing</i>	12	8, 17, 23, 31, 34, 37, 38, 39, 42, 44, 49, 50

Fuente: elaboración propia

Si bien la información cuantitativa presentada en la tabla 2 no es suficiente para concluir los efectos de las intervenciones bajo la lupa de los juegos de frontera en los hilos de conversación, sí permite hacerse una idea general; se observa que 36 de los 52 *settings* son del tipo *shifting*, lo que en principio lleva a pensar que las

fronteras planteadas en los inicios en el instante 10:02 mediante el *branching* 1 sufrieron constantes cambios de curso e incluso derivaron en fronteras completamente diferentes a las definidas al principio.

La anterior evidencia empírica, sumada al hecho de que la reunión no tuvo una agenda u orden del día preestablecido, muestra una reunión fuera de control y, como se puede ver en el anexo (codificación), diversas fronteras (temas o asuntos de conversación) fueron apareciendo en forma arbitraria, de acuerdo con las intenciones particulares de los diferentes actores y sin un moderador que mantuviera alineados los hilos de conversación principales.

En este aspecto, se puede observar una conducta particular en el gerente general y el gerente de proyectos, porque tres de los cinco *branchings* encontrados fueron establecidos por ellos; de acuerdo con la teoría de los juegos de frontera, el *branching* por lo general lo define el moderador, de tal forma que se abran nuevos *settings* para que los demás participantes con sus intervenciones amplíen, modifiquen o desvirtúen las fronteras establecidas (Velez-Castiblanco et al., 2017, p. 8). Para este caso, al no contar con un facilitador definido, se supuso en ciertos puntos en los que el participante que tenía la palabra, estableció los *branchings* 1 y 4 (el gerente de proyectos), 13 y 18 (el gerente general) y 45 (asesor). El asunto particular se observa en 4, 13 y 18, en los que los participantes en cuestión plantearon un abanico de fronteras (*settings*) que ellos mismos cerraron casi de inmediato en los *synthesizings* 8, 17 y 23 sin tomar información de otros hilos de conversación ni dar oportunidad a los demás participantes de aportar información a dichas fronteras. Como ilustración de lo anterior, en la figura 5 se presenta un extracto de la codificación de las intervenciones asociadas con el *branching* {18}. Este comportamiento podría interpretarse como la aparente idea de pretender abrir el espacio para que los demás aporten la frontera establecida, pero que en el fondo tiene la intención de fortalecer su propio argumento en contra de los argumentos planteados por los otros participantes.

Figura 5. Extracto de codificación *Setting* 18.

1:06:04.0	18	Gerente general	Uno siempre, cuando hace un proyecto, entonces uno dice... para ese volumen de materia prima, entonces ya me vengo y me adentro...
1:06:10.0	19 18	Gerente general	Realmente cuáles son los equipos, cuál es la tecnología que vamos a operar
1:06:16.6	20 18	Gerente general	Ya viene la parte de la infraestructura y la parte física, todo lo que de ahí se deriva
1:06:24.0	21 18	Gerente general	Y por último es decir, las bodegas, dónde voy a empacar, cómo voy a vender, a quién le voy a vender... Las experiencias que hemos tenido en planta Medellín con el tema de las bodegas.
1:06:31.4	22 18	Gerente general	Sin dejar a un lado el tema de la temperatura, la ubicación de la planta
1:06:35.8		Gerente general	¡Ah! Será que de pronto allá, trabaja mejor a granel...
1:06:41.3		Gerente general	Podría uno pensar, por costos competimos y le metemos a ese proyecto un carrito granelero chiquito de 10 toneladas
1:06:57.0	23 19, 20, 21, 22	Gerente general	Ya empezamos a meterle pendientes diferentes

Fuente: elaboración propia

En este orden de ideas, y si hace un aumento en el árbol de *settings* presentado en la figura 4; si se observa en forma detenida el hilo de conversación que se inicia con el *shifting* 9 y se cierra con el *synthesizing* 23 y se analiza en detalle la codificación (ver anexo) en dicho intervalo, se evidencia que el gerente general en la práctica pronunció un monólogo, en el que hizo 55 intervenciones o movidas, que representan el 61% de las intervenciones en el respectivo intervalo, como se puede ver en la tabla 3

Tabla 3. Intervenciones entre los *settings* 9 y 23

Participante	Número de movidas	Porcentaje
Gerente general	55	61.1
Accionista 1	19	21.1
Asesor	7	7.8
Gerente de proyectos	6	6.7
Director de mantenimiento	2	2.2
Accionista 2	1	1.1
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Fuente: elaboración propia

Al revisar con detenimiento las intervenciones en dicho intervalo se puede ver al gerente general, que exploró diversas fronteras a partir del *setting* 9, que fueron modificadas por la diversidad de *shiftings* y *branchings* planteados, pero que, de alguna u otra forma, complementaron o ampliaron la información y fortalecieron la frontera propuesta en el *setting* 9, de tal manera que si se procede a una reducción de tamaño de nuevo, se podría entender dicho tramo del árbol de *settings* como un gran *challenging* poderoso, que el gerente general quiso hacer al tema (frontera) propuesta por el gerente de proyectos mediante el *branching* 1, hallazgo que confirma el desacuerdo del gerente general sobre estos asuntos, como se mencionó en el contexto de la reunión.

Con posterioridad a dicho “gran *challenging*” descrito en el párrafo anterior, el accionista 1 pareciera querer salir al rescate de la frontera planteada por el gerente de proyectos y con el *shifting* 25 retoma el hilo de conversación que venía del *synthesizing* 23, pero reconectó con el *synthesizing* 8 dejado atrás por él mismo, en un intento poco exitoso de desvirtuar los argumentos en contra expuestos por el gerente general, apegado al tiempo que podría tomarse la evaluación de todos los asuntos planteados por el último (estudio de mercado, análisis de la zona, etc.), como se puede observar en la figura 6, que contiene el extracto de la codificación correspondiente al *shifting* 25.

Figura 6. Extracto de codificación *setting* 25.

1:07:27.0	25  8, 24 	Accionista 1	Si vea... a lo que Yo quería llegar. Es que creo que tenemos que tomar una decisión, que líneas vamos a coger. Porque si a eso, le sumamos el estudio de la planta alternativa, eso nos llevaría a que empezamos a matar el proyecto.
1:07:51.8		Accionista 1	Uno dice, y perfecto Gerente general... Habría que definir si, es la línea, porque es que. Que con qué empresa se podría hacer un trabajo y en cuantos meses se lo entregaría a uno
1:08:04.7		Gerente general	Para que?
1:08:05.9		Accionista 1	Para hacer ese trabajo!!!
1:08:05.9		Gerente proyectos	El estudio de Mercado!!!
1:08:05.9		Gerente general	... De Mercado!!!

Fuente: elaboración propia

A partir de este punto, es decir, en el hilo de conversación delimitado por el *shifting* 25 y el *synthesizing* 37, el debate se abrió un poco más, con mayor participación de los demás actores, tramo en el que empezaron a aparecer nuevos cuestionamientos sobre las falencias que tenía el proyecto y el presupuesto planteados por el gerente de proyectos en el *branching* 1, argumentos que fueron fortaleciendo la posición del gerente general en detrimento de la posición del gerente de proyectos; se llegó incluso a la ironía, favorecido lo anterior también por los aportes del asesor en el *shifting* 33 en cuanto a dudas sobre los valores presentados en el presupuesto, como se evidencia en el extracto de la codificación presentando en la figura 7.

A partir del *synthesizing* 38 las temas abiertos (fronteras) parecieran empezar a cerrarse y a sintetizar los temas explorados hasta ese punto, en el que el accionista 1 planteó que todos los asuntos mencionados deberían ser revisados, analizados y definidos para ser presentados para aprobación ante la asamblea de accionistas, sin dejar pasar la oportunidad para hacer un llamado de atención sobre el poco tiempo disponible para acometer dichas actividades porque la asamblea que se llevaría a cabo en marzo del próximo año, si se tiene en cuenta que la reunión estudiada en el presente documento se llevó a cabo en noviembre de 2016, asunto que concluyó en el *synthesizing* 39.

Figura 7. Extracto de codificación *setting* 34

1:10:52.5	 33  2	Asesor	Por ejemplo, un estudio de impacto ambiental, puede estar del orden de 300 a 400 millones de pesos.
1:10:59.5		Gerente general	A es que 50 millones no son.
1:11:01.3		Asesor	Ahí también para revisar y ajustar
1:11:02.4		Gerente general	Eso no alcanza ni para los pasajes... (Risas)
1:11:05.4		Asesor	Ehhh, yo creo que es importante...
1:11:07.9	34  28, 29, 30, 31, 32, 33	Gerente general	En tramites y permisos son alrededor de 450 a 500 millones de pesos,

Fuente: elaboración propia

En este punto aparece una nueva frontera con el *shifting* 40, planteado por el director de mantenimiento, quien hasta dicho instante en la reunión había sido un espectador, con poca o ninguna participación en la práctica, para cuestionar y

argumentar de nuevo sobre el deber ser de la evaluación de un proyecto, de manera clara en contra de los planteamientos presentados por el gerente de proyectos, con lo que debilitó aún más en forma tácita la posición del último y fortaleció la del accionista 1 y se unió al llamado de atención sobre el deber ser de la evaluación de proyectos, su campo de experiencia, para cuyo efecto reafirmó la razón por la que fue invitado a la reunión mediante el *synthesizing* 42, que agrupó los hilos de conversación de los *settings* 38, 39, 40 y 41 y que fue apoyado por algunas precisiones formuladas por el accionista 2, que concluyó en el *synthesizing* 44 en estar de acuerdo con los planteamientos realizados por el asesor.

Finalmente, el asesor planteó el último cuestionamiento a toda la discusión en el *branching* 45, en el que expuso argumentos sobre los riesgos de tomar decisiones apresuradas, y las consecuencias que ello puede traer para La Compañía. Este tramo de la discusión se cerró en el *synthesizing* 50, propuesto por el director de mantenimiento, que unió todos los hilos de conversación en uno solo al proponer lo que podría ser la conclusión más importante de todo el tramo de la reunión en análisis: que los proyectos deben tener un retorno claro de la inversión y si no lo hay no se deben acometer. En la figura 8 se presenta el tramo con las movidas asociadas con dicho *synthesizing*.

Figura 8. Extracto de codificación *setting* 50

1:23:33.6	50 	2, 10, 45, 46, 47, 48, 49	Director Mantenimiento	Pero esas máquinas las tiene que pagar alguien y el alguien es el producto que va a recoger, si eso no está claro, ese estudio de mercado bien hecho, se puede demorar 6 meses
1:23:42.8			Gerente Proyectos	Si...
1:23:43.7			Director Mantenimiento	Entonces, a mi realmente me preocupa es eso...
		2	Director Mantenimiento	no nos vamos a equivocar, ya se tiene mucha experiencia en comprar los equipos para esto,
1:23:54.5		4	Director Mantenimiento	pero Gerente General, si no hay Material Tipo 1, yo veo una máquina para eso ahí, no hay Material Tipo 2... Pues no... No, primero hay que mirar el número, quien va a pagar eso...
			Director Mantenimiento	creo que Gerente General lo dijo ahorita, cuales son las máquinas que vamos a montar para esto?
1:24:09.4			Director Mantenimiento	Y escenarios, cierto. Qué pasa si entra... como se llama... el mercado grande
1:24:12.7			Gerente General	Optimista, mm, pesimista
1:24:17.4			Director Mantenimiento	Eso es un escenario optimista, cierto. Que entre es o y si no entra que?
1:24:23.8			Director Mantenimiento	Entonces hay que tener esos 4 ó 5 escenarios
1:24:26.2		51  50	Gerente General	El próximo lunes lo llevamos a usted, a cerrar el negocio y llevarlo a la planta. Para ponerle el proyecto 15

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior el accionista 1 marcó el cierre de la discusión y les agradeció a todos por la participación y su aporte a al tema a manera de lluvia de ideas. Argumentó, en defensa del gerente de proyectos y en defensa propia. Además, pretendió abrir otro tema de discusión, a lo que el gerente general manifestó que su deseaba marcharse. A partir de la hora y veinticinco minutos hasta las dos horas y veintiséis minutos, momento de terminación de la reunión, se dedicaron a examinar el detalle de las cifras del presupuesto presentado. Dicho tramo de la reunión que está por fuera del análisis del presente trabajo.

Además, es posible hacer un pequeño análisis cuantitativo en aras de evaluar la eficiencia de la reunión, análisis que se desprende con facilidad luego de obtener la codificación de la reunión mediante los juegos de frontera. En la tabla 4 se presenta la cantidad de intervenciones o movidas que cada uno de los participantes de la reunión realizó en el segmento analizado, que tuvo una duración aproximada de una hora y quince minutos. Se presenta también el porcentaje que representa dicha cantidad sobre el total de intervenciones (317) en ese lapso. El hecho de que el gerente financiero participara con una sola intervención en toda la reunión plantea una serie de preguntas como, por ejemplo, ¿fue en realidad necesaria su presencia en la reunión?, ¿tiene la disposición y el interés requeridos por La Compañía en dicha reunión?, ¿su poca participación se debe a que su rol es estar informado de primera mano sobre los asuntos allí tratados?, ¿es posible que alguna situación de desbalance de poder o autoridad le coartara su participación?, preguntas que permitirían analizar y evaluar el desempeño de los actores en las reuniones de trabajo.

Si bien por el alcance del presente análisis y las herramientas utilizadas no se cuenta con la suficiente evidencia empírica para dar respuesta a este tipo de preguntas puesto que se requiere más información, seguimiento de varias sesiones de este tipo de reuniones y registro en video de las mismas, entre otras herramientas; vale la pena plantear estos asuntos que se desprenden del análisis mediante los juegos de frontera y que se pueden abordar como tema de estudio en otros trabajos de investigación.

Tabla 4. Participación cuantitativa

Participante	Número de movidas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Gerente general	93	29.3	29.3
Accionista 1	67	21.1	50.5
Asesor	60	18.9	69.4
Gerente de proyectos	37	11.7	81.1
Accionista 2	34	10.7	91.8
Director de mantenimiento	25	7.9	99.7
Gerente financiero	1	0.3	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>317</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

En el análisis de la reunión de trabajo realizado en el presente trabajo, por medio del uso de la teoría de los juegos de frontera como herramienta poderosa para desentrañar las intenciones de los diferentes participantes y darles una mirada diferente, que tal vez no sea posible mediante el uso de otro mecanismo. Se pudo obtener información valiosa que puede ser usada para mejorar el desempeño, la efectividad y la eficiencia de una reunión de trabajo.

En este caso particular, se pudo examinar una reunión larga y con poca fluidez en la que con claridad se marcan dos fuerzas que trataron de sobreponerse una sobre la otra, bajo la sombra de las discusiones y los argumentos que se fueron desarrollando a medida que transcurría el tiempo. Se pudo ver, por un lado, al gerente de proyectos y al accionista 1 que querían convencer al auditorio de sus planteamientos y buscaban una vía rápida para la aprobación y la ejecución de un proyecto. Por otro lado, se observó al gerente general y al director de mantenimiento que plantearon tomar las cosas con más calma y propusieron un análisis más profundo y detallado de todos los asuntos relacionados con el proyecto en estudio.

La metodología de análisis estructural (árbol de *settings*) que ofrece la teoría de los juegos de frontera permitió tener un panorama más amplio y general del desarrollo de la reunión mediante la identificación de los hilos de conversación, lo mismo que segmentos y puntos de interés, que una vez determinados facilitaron el análisis particular al ubicarlos con facilidad en la codificación detallada de las movidas, situación que sería más compleja de lograr si el análisis se hiciera con la revisión uno a uno los juegos de frontera en la codificación detallada, como fue el caso de la reunión analizada, que presentó alrededor de 317 movidas en el segmento objeto de estudio.

El uso del análisis estructural permitió, por ejemplo, identificar un “gran *challenging*” que el gerente general construyó a partir de la exploración y el planteamiento de

una serie de *shiftings* conectados unos con otros para argumentar su desacuerdo con los planteamientos del gerente de proyectos.

Desde el punto de vista de efectividad de la reunión, se logró identificar temas o asuntos (fronteras) en el caso del *setting* 3, que fue planteado al comienzo del segmento de la reunión en cuestión y, a pesar de que la reunión fue bastante larga, no fue abordado en ningún otro momento durante el desarrollo de la misma. En el caso de contar con una agenda de la reunión, se puede evaluar y analizar cuáles temas quedan abiertos sin revisar o tratar para ser abordados en próximas reuniones.

Se identificaron temas (fronteras), como fue el caso del *setting* 51, que fueron fronteras que se desviaron en forma notable de los hilos principales de conversación, que más adelante (o que no quedó no incluido en el segmento de análisis) desviarían la reunión completamente de su foco por una buena cantidad de tiempo.

Desde el punto de vista del tiempo, y si se entra un poco en el ámbito de la eficiencia y si se parte de la base de que los participantes en las reuniones son finalmente recursos humanos y como tales tienen un costo en relación con su tiempo útil al servicio las organizaciones, identificar las ineficiencias en las reuniones mediante la aplicación de los juegos de frontera permitirá plantear posibles soluciones para reducir dichas ineficiencias y optimizar el tiempo del recurso humano.

En este orden de ideas, el ejercicio de separación en movidas y codificación de los juegos de frontera mediante la identificación de los actores en cada una de ellas presenta, como herramienta cuantitativa, sin ser uno de sus principales objetivos, la posibilidad de realizar análisis como el presentado en la tabla 4 y explorar nuevas fronteras de estudio mediante la aplicación de dicha teoría.

## REFERENCIAS

- Midgley, G. (1992). Pluralism and the legitimation of systems science. *Systems Practice*, 5(2), 147-172. doi: 10.1007/BF01059938
- Midgley, G. (2000). *Systemic intervention: philosophy, methodology and practice*. Nueva York, NY: Kluwer/Plenum.
- Ulrich, W. (1994). *Critical heuristics of social planning. A new approach to practical philosophy*. Chichester:Wiley.
- Velez-Castiblanco, J. (2004). Juegos de lenguaje para la intervención. Primera parte: ¿Una alternativa frente al problema del pluralismo metodológico en pensamiento de sistemas? *Ad-Minister*, 4(1), 51-66. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/690>
- Velez-Castiblanco, J. (2016). Boundary games: a language and intention based framework for boundary critique. En: *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*. Hull: University of Hull Business School, 17 a 22 de julio. Recuperado de <http://journals.issis.org/index.php/proceedings55th/article/view/1716>
- Velez-Castiblanco, J., Brocklesby, J., & Midgley, G. (2015). Boundary games: how teams of OR practitioners explore the boundaries of intervention. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 968-982. doi: 10.1016/j.ejor.2015.08.006
- Velez-Castiblanco, J., Londono-Correa, D., & Naranjo-Rivera, O. (2017). *The structure of problem structuring conversations: a boundary games approach*. Medellín: Universidad EAFIT, Escuela de Administración.
- Wilson, D., & Sperber, D. (2002). Relevance theory. *UCL Working Papers in Linguistics*, 14, 249-287.
- Wittgenstein, L. (1958). *Philosophical investigations*, 3ª ed. Oxford: Basil Blackwell

ANEXO

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
00:10:02.8					1								Gerente proyectos	No, y así lo hicimos, inicialmente quería mostrarles la visión a futuro y enseguida, miramos los equipos, con los que queremos arrancar, Y eso está en el análisis final financiero y de presupuesto
:													...	:
00:57:28.0													Todos	Continúa con la descripción y discusión técnica del proyecto planteado; sobre tecnologías, tipos de equipos, maquinaria, posibles usos de los edificios y bodegas. Discusiones sobre los tipos de combustibles a usar. Referencias de proveedores cercanos sobre las tecnologías a usar. Se revisa la posible ubicación geográfica de la nueva planta, sus vecindades, ventajas y desventajas, vías de acceso y distancias a ciudades y municipios principales. Discusión sobre la disponibilidad de materias primas en la zona. proyectos de infraestructura vial, que puedan afectar positiva o negativamente la zona.
:													:	:
00:57:29.4													Accionista 1	Bueno vea, necesito su atención Señores y Señoras, un minutico miremos esto, que es para discutir, para poder abrir un mapa bien claro...
00:57:38.2													Gerente proyectos	Entonces ya, empezando a hacer el análisis financiero
00:57:42.9													Gerente proyectos	Iniciemos con 20 Ton/ día de materia prima,
													Gerente proyectos	pensemos que el dólar está a 3000 pesos en este momento pues...
00:57:51.9													Gerente proyectos	Y hay varias opciones,

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
		5	4										Gerente proyectos	trabajar con una Máquina M1, que nos daría para trabajar 16 Horas al día,
					6	4							Gerente proyectos	una Máquina M2 nos daría para 12 horas
								7	4				Gerente proyectos	y una Máquina M3, trabajaríamos 10 horas diarias,
00:58:10.9		8	5, 6, 7										Gerente proyectos	dependiendo de cada equipo Y empezamos a hacer una lista de equipos, y elementos que necesitamos comprar...
00:58:18.9													Gerente general	Pero... para que vamos a llegar allá,
													Gerente general	pues para que nos vamos a meter allá.
00:58:20.3													Accionista 1	Déjeme para que ahorita...a bueno... pero venga...
00:58:22.2													Gerente general	No pero si van a manejar eso, Yo ya conozco eso, entonces me puedo ir, Es que usted dice algo... para yo poder ir a mirar otras cosas, que son otro temas distintos que... Pues no se.. Que quiere que miremos...?
00:58:35.7													Accionista 1	Ah! Bueno, yo lo que quería era tomar un minutico esto, para poder hacer... como, como los cuestionamientos y poder dejarle bien enfocado al Asesor
00:58:46.2					9	1							Gerente general	Es que lo que yo digo es que no nos metamos todavía con estos números, hasta que no hagamos... no nos dejemos... cómo se dice la palabra? Emocionar! Empecemos a hacer el ejercicio... una lista de chequeo.
00:58:59.2													Gerente general	Todo eso está adelantado, lo sacamos.
00:59:02.1													Gerente general	Una lista de chequeo: la materia prima, la recepción... cada cosa como para que listemos todas las variables que sean necesarias... listo esto está
00:59:12:1													Gerente general	Porque como ustedes mismos me están diciendo, es que puede que... ahí estamos usando unos equipos, es que no sabemos si esos van a ser
00:59:18.4													Gerente general	Lo que tenemos que hacer es una evaluación de, de... cómo se dice... la palabra, Cual? Si esa si es la tecnología, si es mmm! Los equipos que vamos a necesitar,
													Gerente general	pues no se... mi percepción es esa, Entonces esto es un número que se tiene, Pero antes de ello, Yo invitaría...

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
													Gerente general	mi sugerencia central era: hagamos de cuenta que el Gerente de proyectos va a escuchar a ver que, que el Asesor, o que... no se... Director mantenimiento, venga... Qué es todo lo que necesitamos para mirar? como una lista de cosas para poder evaluar una prefactibilidad de un proyecto, es mi sugerencia
1:00:00.8													Accionista 1	Vos que tenés la idea, ayúdanos a entender!
1:00:03.3													Gerente proyectos	Si!
1:00:06.8													Accionista 1	Porque no se... no te entendemos! Ósea!
1:00:08.6													Gerente general	Vamos a... Vamos a...
1:00:09.1													Gerente proyectos	Esto es una lista tentativa de lo que... de los equipos que deberían arrancar, Qué proponés vos?
1:00:14.8													Gerente general	Pero... no no no...
1:00:15.9													Gerente proyectos	Si!
1:00:16.9													Gerente general	Cerremos el libro!,
													Gerente general	mi propuesta es, venga: estamos pensando que vamos a montar una nueva planta... Qué necesitaríamos Asesor desde su experiencia? venga hagamos una lista, empecemos a "chulear"
1:00:28.7													Gerente general	Simplemente es como para que no, no... no tapemos un... de pronto, cómo se dice la palabra... cosas que no tengamos en cuenta. Me pongo a pensar un momentico, venga... hagamos el ejercicio... cómo se dice una palabra...
													Gerente general	hagamos cómo el ejercicio de... de que no hay nada, que necesitaríamos ?
1:00:53.1				10		9							Asesor	Lo, lo primero es... pienso Yo, el tema del mercado, pues o saber cual es la, la...
1:01:00.2													Gerente general	Entonces una prioridad... Que.. Que uno no puede asegurar Gerente proyectos
1:01:03.9													Asesor	Exacto!

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:01:04.1													Gerente general	Un estudio de mercado, necesitamos identificar y conocer muy bien un estudio de mercado, entonces eso se vuelve un...
1:01:09.3													Asesor	Esa es la primera entrada, ósea saber, ósea digamos, porque hay otra cosa.
1:01:14.3					 								Asesor	Hay unas toneladas que están llegando a la planta de Medellín, cierto, se van a recoger allá, pero entonces se van a perder como digamos, como venta, como producción de planta Medellín.
1:01:23.0					 								Asesor	Y... pues, hay que mirar si... qué más hay, cuanto hay hoy, si hay proyección de crecimiento, pues, cuales son como las perspectivas de, de...
1:01:34.8					 								Gerente general	De la Zona!
1:01:35.7					 								Asesor	De la Zona!
1:01:36.3					 								Gerente general	Y cual es la zona de Influencia? O sea, cuando uno evalúa un proyecto...
1:01:39.2					 								Asesor	Exacto! Hasta donde?
1:01:40.2					 								Gerente general	Hay que delimitar geográficamente la zona.
1:01:44.6					 								Accionista 1	Ya está
1:01:45.6					 								Gerente general	Si, no... Yo se que ustedes ya lo hicieron
1:01:47.6					 								Gerente proyectos	Eh... Si.. (Sonrisa)
1:01:48.5					 								Gerente general	pero empezar a mirar eso, es decir, buen entonces vea... todo el material de esta zona nos va a quedar así, vea.
1:01:53.7					 								Gerente general	Y eso va ser un trabajo que desde compras, o de una empresa X, Y, o Z, contratando un estudio de mercado de la zona...
1:02:07.7					 								Gerente general	Entonces lo primero que hacer es coger y decir, esta es la zona de influencia que estamos visualizando para tener esa planta,
					 								Gerente general	porque puede que 20 Ton nos quede pequeño, De entrada esa primera etapa...
1:02:17.0					 								Accionista 1	No!

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:02:18.5													Gerente general	No No... es que
1:02:20.5								 7					Accionista 1	No pero mirar el número!
1:02:21.8													Gerente proyectos	El número crítico, aunque no hemos aterrizado para los equipos y la calidad y el valor
1:02:28.1													Accionista 1	Pero quiero hacer un apunte para mirar que todos nos hablamos y nos entendemos. Por eso estaba dentro de lo que hemos discutido, pues poco. Veía una Máquina M3, uno dice, pues, no es que sea, pero es un ejercicio que lo pusiste Gerente general
1:02:44.7													Accionista 1	Si una Maquina M3, con los costos, con todo, aguanta con 20, y para 10 horas...
													Accionista 1	quiere decir que usted puede llegar hasta 40 toneladas y tiene capacidad de aguantarse pues...
													Accionista 1	para poder decir que cuando vaya a soltar, a separar líneas, la experiencia vivida en Planta Medellín y Planta Bogotá, da que queda material para separar las líneas...
1:03:15.7													Accionista 1	o eso les va a decir, olvídense que aquí no hay con que separar las líneas, cierto.
1:03:22.9													Accionista 1	O sea, sabemos que... una línea se costea con 20, entonces para usted montar una segunda línea tiene que tener si quiera 40, para decir que está compartiendo y para decir que ya se justifica,
													Accionista 1	pues... teóricamente, eso tiene muchas variables...
1:03:43.1													Accionista 1	Entonces esa parte, mmm, te da la oportunidad que vos, si tenés un equipo que trabaja al 50% 0 55%
													Accionista 1	que ya vimos que puede trabajar, cierto? no hay problema en trabajar un equipo a media capacidad

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:03:59.9								⚡					Director mantenimiento	Pues... Una ineficiencia pero eso trabaja!
1:04:03.9								⚡					Accionista 1	Pero saca el producto pues...
1:04:05.7								⚡					Director mantenimiento	Ah! Si!
1:04:10.3								⚡					Accionista 1	... Esa es como la razón que uno... si uno compra con proyección, da o para usted coger el mercado, que le da...
1:04:19.1								⚡					Gerente general	No por eso, pero es que no trabajemos con supuestos,
		11	⚡	10									Gerente general	como esto lo vamos a hacer como un proyecto con todas las de la Ley, entonces mi propuesta y mi sugerencia es... venga, Delimitemos cual va a ser el área de influencia de esta planta,
			⚡										Gerente general	ya eso inclusive es un trabajo hecho, entonces...
1:04:38.5			⚡										Gerente general	Vea, es aquí, porque esta cerquita de aquí, aquí, aquí, entonces... eso ya está,
			⚡										Gerente general	pero entonces... hagámoslo que nos quede... porque para un banco, para un tercero que va a financiar todo eso, si lo hacemos así, con una estructura... bien, digámoslo así, con estudios y con cosas, vamos muy a la segura y no trabajamos con supuestos.
1:04:58.3				12	⚡	11							Gerente general	Qué tipos de materia prima conseguimos, y de acuerdo a eso se instala la planta, es mi comentario.
1:05:08.5					⚡								Gerente general	Porque puede que ese estudio diga que solo material A y B, y que definitivamente material C no hay.
1:05:18.4					⚡								Gerente general	Que el Área de influencia.... Es que vamos a llevar desde La Ciudad... De pronto si de pronto no.
					⚡								Gerente general	Eso nos arrojará una información, que para mi es un punto de partida muy importante.
1:05:26.3					⚡								Accionista 1	Pero Doctora...
1:05:27.0				13	⚡	12							Gerente general	Aparte de Eso... Estamos diciendo que existe algún lugar... Ya tenemos un Lugar. Que en ese lugar, tenemos que empezar a hacer una lista de cosas que tenemos que averiguar del lugar.
1:05:39.0		14	⚡	13									Gerente general	Independientemente de eso, la red de energía que capacidad máxima nos permite, ya mas o menos tenemos una idea de cuanto puede ser... 1 o 2 megas.

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN	
1:05:49.5													Gerente general	Cuántas megas es?	
													Gerente general	1 ó 2 megas, entonces venga...la parte de la energía,	
1:05:50.9				15		13							Gerente general	la parte del agua,	
									13				Gerente general	la parte de no se qué...	
1:05:50.0											16		13	Accionista 2	El gas!!
1:05:58.3						17							Gerente general	Entonces eso lo tenemos que poner como una prioridad. Y en simultanea digamos el estudio de mercados...	
													Gerente general	Uno siempre, cuando hace un proyecto, entonces uno dice... para ese volumen de materia prima, entonces ya me vengo y me adentro...	
1:06:04.0													Gerente general	Realmente cuáles son los equipos, cuál es la tecnología que vamos a operar	
1:06:10.0											19		18	Gerente general	Ya viene la parte de la infraestructura y la parte física, todo lo que de ahí se deriva
1:06:16.6													Gerente general	Y por último es decir, las bodegas, dónde voy a empacar, cómo voy a vender, a quién le voy a vender... Las experiencias que hemos tenido en planta Medellín con el tema de las bodegas.	
1:06:24.0													Gerente general	Sin dejar a un lado el tema de la temperatura, la ubicación de la planta	
1:06:31.4													Gerente general	¡Ah! Será que de pronto allá, trabaja mejor a granel...	
1:06:35.8													Gerente general	Podría uno pensar, por costos competimos y le metemos a ese proyecto un carrito granelero chiquito de 10 toneladas	
1:06:41.3													Gerente general	Ya empezamos a meterle pendientes diferentes	
1:06:57.0													Accionista 2	El consumo como es allá?	
1:07:00.9													Gerente general	Esta cliente X, cliente Y, Cliente Z que tiene una planta, y está cerca el cliente W	
1:07:04.6															

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:07:16.0											 10		Asesor	Eso también hace parte del estudio de mercado.
1:07:19.9													Gerente general	Cómo, perdón?
1:07:20.5													Asesor	De la parte del estudio de mercado: el material y producto terminado y las ventas.
1:07:20.5													Gerente general	Ah! Si, las materias primas y el producto
1:07:27.0					25  8, 24								Accionista 1	Si vea... a lo que Yo quería llegar. Es que creo que tenemos que tomar una decisión, que líneas vamos a coger. Porque si a eso, le sumamos el estudio de la planta alternativa, eso nos llevaría a que empezamos a matar el proyecto.
1:07:51.8													Accionista 1	Uno dice, y perfecto Gerente general... Habría que definir si, es la línea, porque es que. Que con qué empresa se podría hacer un trabajo y en cuantos meses se lo entregaría a uno
1:08:04.7													Gerente general	Para que?
1:08:05.9													Accionista 1	Para hacer ese trabajo!!!
1:08:05.9													Gerente proyectos	El estudio de Mercado!!!
1:08:05.9													Gerente general	... De Mercado!!!
1:08:15.0													Discusión	Varios hablan, no se logra entender
1:08:17.1													Gerente general	Toca consultar. Usted no tiene alguien que lo haga?
1:08:17.6													Gerente financiero	No, No por eso... Lo he buscando y no...
1:08:19.7													Accionista 2	
1:08:22.5							26  25						Accionista 2	Lo que pasa es que siempre llegan a la misma conclusión. Cogen la página de Fuente de Información del gremio, que es una información que no sirve para nada.

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:08:30.8													Gerente general	Desactualizada!!
1:08:32.2													Accionista 2	Desactualizada o que no conocen el mercado
1:08:35.9													Gerente proyectos	Ellos no conocen de negocios pequeños
1:08:40.6													Accionista 2	Como determina uno la cantidad de material de los negocios pequeños!!
1:08:52.6													accionista 1	Porque mire, vea! Se debe poner a alguien, de tal manera que no salga el nombre de ninguna de las 2 empresa. Porque se puede armar especulación que no nos conviene
1:09:04.1													accionista 1	Ósea! Es un estudio que se va haciendo del mercado; o acompañados con una universidad por alguna cosa.
1:09:09.1													accionista 1	Pero Sra. Gerente, se vuelve un proceso de 6 meses.
1:09:15.0													Gerente general	No Ósea!! Solamente, analizar esta situación: si la hay, no la hay, nosotros como la buscamos y vamos generando una lluvia de ideas
1:09:26.0													Gerente general	Una muchacha de la universidad, la vez pasada nos ofreció algo para la otra "Planta", preguntar
1:09:32.5													Gerente general	Pues Ósea... Al menos, "chulear" y decir no hay, y esta es la única fuente que podemos tener, pero al menos que hicimos la tarea.
1:09:42.5													Accionista 1	Y No hemos hablado de la parte legal...
1:09:47.5													Accionista 1	De todas maneras, usted escuchó, se estaría contactando a un Abogado!!!
1:09:50.8													Gerente general	Un Abogado... Si!!
1:09:53.2													Accionista 1	Pero de todas maneras, también; acompañado de eso, habrá que entregar información.
1:09:56.4													Asesor	El tema legal y el tema de Licencia Ambiental, porque es un proyecto nuevo!
1:09:59.4													Gerente general	Así, pero está ahí incluido
1:10:00.5													Asesor	Está ahí incluido? A Bueno. Porque eso es un...



TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:10:02.8							30		29				Gerente general	Usos del suelo....
1:10:04.4													Accionista 2	El abogado ??
1:10:05.3													Gerente general	No, que está incluido en todo lo que tenemos que averiguar. Parece sencillo, él tiene contactos
1:10:11.0							31		30, 29, 28				Accionista 2	Porque se requiere hacer: Estudio de licencia de construcción, permiso de ubicación y licencia ambiental, De ahí parte todo pues...
1:10:19.0							32						Asesor	Si va a tener EDS, también. El tema de los permisos necesarios para su funcionamiento.
1:10:26.3													Accionista 2	La que?
1:10:26.4													Asesor	La EDS, yo vi que había estación de servicio también.
1:10:30.0													Accionista 1	Ya la los términos modernos... (Risas)
1:10:33.3													Accionista 2	Antes decía uno, " Bomba"
1:10:33.3													Asesor	Listo "La Bomba"
1:10:37.0									2				Accionista 2	Oiga... entre otras cosas... perdón, una cosita. Dólar a 3000 pesos de importación, no le sirve. Tiene que ajustar el dólar de importación.
1:10:44.4													Gerente proyectos	No ya el valor de importación, en la lista, le agregue el impuesto de importación.
1:10:52.5									33			2	Asesor	Por ejemplo, un estudio de impacto ambiental, puede estar del orden de 300 a 400 millones de pesos.
1:10:59.5													Gerente general	A es que 50 millones no son.
1:11:01.3													Asesor	Ahí también para revisar y ajustar
1:11:02.4													Gerente general	Eso no alcanza ni para los pasajes... (Risas)
1:11:05.4													Asesor	Ehhh, yo creo que es importante...

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:11:07.9					34	28, 29, 30, 31, 32, 33							Gerente general	En tramites y permisos son alrededor de 450 a 500 millones de pesos,
1:11:15.9													Gerente proyectos	Arreglemos eso!!
1:11:16.8							35	34					Gerente general	Porque es que por ejemplo hay que hacer, análisis de las corrientes aguas arriba... de las corrientes aguas abajo...
1:11:24.6													Asesor	Hay que caracterizar todo... ósea... hay que por ejemplo, para el permiso de tala de arboles, si los hay
1:11:29.2													Gerente general	No, No, porque son cultivos..
1:11:32.2													Asesor	Porque es cultivo...pero pues, todo eso cabe dentro del estudio de impacto ambiental...
1:11:34.4													Asesor	Ósea, el estudio de impacto ambiental le dice eso... si tiene que pedir permiso ambiental, permiso de emisiones, permiso de vertimientos, pues, si hay o no lugar a ello
1:11:42.1													Gerente general	Para allá no son permisos, allá eso se llama licencia ambiental..
1:11:45.1													Asesor	No, por eso... la licencia ambiental,
1:11:46.8													Gerente general	Lleva Todo!!
1:11:48.5													Asesor	Lleva todo eso por dentro...
1:11:50.7													Asesor	Lo que pasa es que dentro del estudio de impacto ambiental, se define cuales permisos aplican y cuales permisos no aplican... cierto!
1:11:59.4													Asesor	Puede que diga, usted necesita la licencia, pero que le digan...No, no necesita permiso de tala de árboles porque.... (interrupción)
1:12:04.6													Accionista 2	El permiso de las comunidades vulnerables, como es que se llama ese..
1:12:05.9													Asesor	También!!
1:12:08.2													Asesor	Estudio de comunidades vulnerables.
1:12:10.5													Gerente general	Estudio de impacto socio cultural
1:12:14.7													Accionista 2	Y no dice nada sobre cosas indígenas...

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:12:18.4													Asesor	Asentamientos!! Ese estudio también va
1:12:21.1													Accionista 2	Eso es otro "chicharrón"
1:12:23.8													Asesor	Esto también aplica!, El de... Permiso, si se va a tomar agua de pozos...
1:12:30.9				36		34							Accionista 2	Reservas Arqueológicas
1:12:32.7													Accionista 2	En esos estudio arqueológicos, va un tipo con una palita... vea encontré un hallazgo...
													Accionista 2	Qué es eso hombre? Una cosa precolombina... No seas G@#"" que eso es una porcelana de marca... (Risas)
1:12:54.5									37			36, 35	Accionista 2	Pero es un estudio que también hay que hacer... arqueológicos y el de la gente... como se llama
1:13:04.9													Gerente general	Sociodemográfico!!
1:13:05.6													Asesor	Sociodemográfico, o sociocultural, algo así!!
1:13:06.0													Accionista 2	Pero no... Como, Como..
1:13:08.8													Gerente general	Así se llama!
1:13:12.1													Gerente proyectos	Etnológico.. O que? (risas)
1:13:13.4													Accionista 2	No... eh, no etnológico si no de la gente...
1:13:17.3													Asesor	Pero si hay que... hay un.. Hay un..
1:13:18.2													Accionista 2	Como se llama esa organización que estudia la gente!!
1:13:21.3													Accionista 1	Gerente general...
1:13:21.1													Gerente general	Sicología
1:13:21.7													Asesor	Hay un... que le da un documento, que dice que ahí no hay asentamientos, que no hay población vulnerable ni nada de esas cosas.
1:13:28.1													Gerente general	Sicosocial...

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:13:29.0								38 	34, 35, 36, 37				Accionista 1	Pero... ustedes de la reunión pasada... decían que íbamos a hacer una factibilidad, para poder presentar a la asamblea, pues... como en todos esos términos.
1:13:38.5													Accionista 2	Una prefactibilidad!!
1:13:40.4													Accionista 1	Una prefactibilidad!!
1:13:40.9													Accionista 1	Cuando le ponemos todos estos ingredientes, eh, ahorita revisamos entre todos... si esto si estaría ya para marzo.
1:13:49.5													Accionista 1	Pues porque haber, pasa algo muy especial y Yo se que ustedes se van a escandalizar... ábrame el cuadro un minutico, Usted me actualiza el cuadro de tiempos, el dibujito que dice allá enero a 18 meses o a 20 meses.
1:14:05.1													Accionista 1	Es una realidad, y entonces los tiempos empiezan a correr de esta manera.
1:14:10.3													Accionista 1	Si nosotros firmamos, una opción de compra venta, o algún modelo, en el día 1, que se vuelve enero... cierto. En enero del año...
1:14:23.6													Gerente proyectos	Del año Siguiente
1:14:25.6													Accionista 1	Del año siguiente... Léeles así rápidamente todo lo que va pasando, entonces...
1:14:28.9													Gerente proyectos	Tentativamente... (interrupción)
1:14:31.1													Gerente general	Aprobación del proyecto en febrero marzo? Y aprobación por parte de quien?
1:14:34.8													Accionista 1	Pues, de la factibilidad de... por eso!
													Accionista 1	Aquí lo que le dije a Gerente proyectos, que lo tuviéramos para que lo miráramos, para verle todas las "burradas" que tenemos y poderlo ajustar
1:14:47.9													Accionista 1	Lo que aspiramos es que en marzo pase Asamblea... Léelo así, para que lo vean
1:14:55.5													Gerente proyectos	Eh... mmm, hasta la segunda semana de marzo, aprobación de proyecto parte de la asamblea y Junta Directiva
1:15:02.1													Gerente proyectos	Elaboración de diseños e ingeniería básica, hasta finalizando abril
1:15:10.5													Gerente proyectos	Elaboración de diseños e Ingeniería de detalle, hasta septiembre, finalizando septiembre del siguiente año

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:15:16.7													Gerente proyectos	Cotización de obras civiles, también coincidiría con septiembre, porque con ingeniería de detalle tenemos..
1:15:23.1													Gerente proyectos	Adjudicación de obras civiles, en octubre
1:15:26.4													Gerente proyectos	Equipos importados, podemos ir adquiriendo pues con tiempo... digamos que no necesitamos la ingeniería de detalle
1:15:32.7													Gerente proyectos	Ejecución de obras civiles, comenzaríamos en octubre, acabando marzo del año posterior
1:15:39.0													Gerente proyectos	Fabricación de equipos nacionales, terminando marzo del año posterior
1:15:43.4													Gerente proyectos	Montaje... ejecución de montaje mecánico, abril hasta septiembre del año posterior
1:15:54.6													Gerente proyectos	(Ring.. Ring.. Teléfono suena) Montajes eléctricos, pues eh, mas o menos, comenzando en junio hasta octubre del año posterior
1:16:00.8													Gerente proyectos	Pruebas en vacío de equipos en noviembre y entrega del proyecto en diciembre del año posterior
1:16:05.5													Accionista 1	Y esto tiene una cosa que le falta pues... que es definitiva, a partir de hoy arranca y es de permisos, entonces imagínese
1:16:16.6													Gerente general	Demasiado optimistas!!!! (risas)
1:16:19.9													Asesor	Ok. El estudio de impacto ambiental...
1:16:22.4													Accionista 1	No no... pero Gerente general, no lo diga así... Es un punto para poder decir... Pongámosle orden a esto.
1:16:30.1													Asesor	Esta bien...
1:16:30.4									39				Accionista 1	Cierto, osea.. Es una cosa muy loca, pero sabemos que si en este momento... si, si por aquí digamos, hasta aquí no tenemos , digamos... determinada cosa, eso se extiende. (Silencio)
1:16:43.5									40				Director mantenimiento	Voy decir algo con relación a lo de proyectos, cuando uno evalúa un proyecto, hay 2 posibilidades, que sea Si, o que sea No.
1:16:51.5													Director mantenimiento	Evaluar un Proyecto no es un tema de un formalismo,
													Director mantenimiento	por ende uno no debería arrancar, pues, Yo creo que Asesor tiene más experiencia que Yo, con eso...

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:17:02.8													Director mantenimiento	Si el proyecto no es viable, uno no debería empezar a mover una obra
1:17:06.7													Gerente proyectos	Con esto queremos mostrar ahorita cifras... si no es viable...
1:17:10.6													Director mantenimiento	No pero, pero... es que mire que los números no resisten un análisis macro,
						33							Director mantenimiento	porque si yo veo en un estudio, que hay un error de 50 a 400 millones... yo creo que ahí falta mucho por evaluar
1:17:26.6													Gerente proyectos	pero... en un proyecto de 40 mil millones, pues, 500 millones no impactan mucho.
1:17:34.8													Accionista 2	Es una cosa pues...
						41							Accionista 2	Además la otra parte, es que nosotros en el final del próximo año, estamos tomando la decisión de comprar la tierra, a no ser que tengamos todos los permisos antes pues.
1:17:47.3													Accionista 2	En realidad, nosotros empezariamos a hacer... empezamos el día 1, el día que tengamos la tierra propia, en este proyecto específico
1:17:55.9													Asesor	Pero antes de, no se, pienso Yo. Del tema de la tierra hay que tener todos los permisos.
1:18:03.4													Accionista 2	Hay que tener todos los permisos
1:18:05.5													Accionista 2	Hay que hacer una compraventa
1:18:07.3									39				Accionista 1	Aunque, Gerente de proyectos... no lo que quería hacer es, lee... hágalo!! Que eso nos muestra la realidades
1:18:13.1										42		38, 40, 41	Asesor	Porque digamos por ejemplo la ingeniería básica, pienso que habría que hacerla antes de presentarlo a la Junta
1:18:21.4									1				Asesor	O Sea, es como una... como.. El presupuesto que se presenta en este momento, es un presupuesto digámoslo, conceptual y ya se ha ido trabajando, pero todavía tiene cosas que hay que profundizar, cierto.
1:18:36.7													Asesor	Entonces los imprevistos pueden ser mayores,
													Asesor	entonces uno puede decir, Yo me voy a la Junta y presento así, y la Junta me dice Ok.
1:18:47.6													Asesor	Pero entonces, hay un montón de incertidumbre, que está "suelta", que no hemos analizado y entonces se nos puede devolver "la pelota".
													Asesor	Que es lo que Yo entendí que no se quiere.

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:18:59.8													Asesor	O sea, queremos que el presupuesto sea el que es!, y que cuando se ejecute, pues tengamos la desviación mínima posible, cierto...
1:19:08.5													Asesor	Entonces, si Yo no controlo la incertidumbre... es decir el proyecto se puede presentar así, pero la incertidumbre todavía es muy alta
1:19:17.1							43		42				Accionista 2	Yo creo que hay una diferencia entre presentar a la Junta y Presentar a la Asamblea,
													Accionista 2	el proyecto se presenta a Junta más como una cosa, seguimos con esa "zona" o no!.
													Accionista 2	Eso es lo básico, si hay suficiente material el proyecto va, si no... ya se cayó...
													Accionista 2	entonces la junta nos tiene que autorizar hacer ingeniería básica y solamente cuando tengamos ingeniería básica, para abril, porque ahí es donde está la asamblea
1:19:45.3									44			43, 42	Accionista 2	Mejor dicho, lo que quiero decir es que estoy de acuerdo, hay que hacer ingeniería básica, no por nosotros, si no para la asamblea, para que los socios digan... si, le casamos al negocio
1:19:54.3													Accionista 2	Ese es el punto, o no.
1:19:56.5													Accionista 1	Para eso estamos todos, para que aportemos
1:20:00.8							45		44				Asesor	Hay 2 tipos de riesgos, pues hay muchos tipos de riesgos, pero digamos que yo identifico 2 acá, como para discutirlos y que todos los tengamos claro
1:20:10.0									46			45	Asesor	El primero es el riesgo económico,
													Asesor	el presupuesto se presenta y nos desfasamos en el 50%, por decir cualquier cosa, 30 el 20 lo que sea... hay molestia con la Junta...
1:20:24.0													Asesor	Puede que no pase nada pues, y no sea tan grave como para comprometer la estabilidad financiera de la compañía,
													Asesor	
													Asesor	pero es un descuadre en sus finanzas, cierto
1:20:38.8							47		45				Asesor	O segundo, que es el que Yo digo que no se puede correr, a ningún costo a ningún nada, y es el tema de los permisos,

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
													Asesor	si no hay permisos no se debe acometer el proyecto
1:20:48.8													Gerente proyectos	Es el punto de partida
1:20:53.9				48		45							Director mantenimiento	Asesor, Yo le sumaria un tercero, A mi! (interrupción)
1:20:54.1													Gerente general	yo creo que Asesor ya tiene experiencia con eso, un proyecto que no le dieron permisos (Risas) (todos hablan)
1:21:05.7													Asesor	Con permiso en trámite, la licencia ambiental estaba en tramite,
													Asesor	y la compañía tomó la decisión de acometer el proyecto, mientras se tramita la licencia
1:21:32.3													Asesor	Entonces usted dice, esa jugada es buena si no se materializa ningún riesgo,
													Asesor	y preciso se materializó... si no, no hubiera pasado nada, pero es lo que uno no sabe antes de...
1:21:46.1													Asesor	Si uno arranca con eso en trámite, y pasa lo que pasó en ese caso... imagínese cualquier cosa...
													Asesor	eso mata un proyecto y es un tema que se vuelve jurídico
1:22:10.5													Asesor	Eso es un riesgo que la compañía no debe correr.
1:22:16.4													Asesor	En el tema presupuesto, por... digamos, deber ser, por procedimiento, por buenas prácticas, pienso que se debe hacer todos los estudios formales requeridos, de tal manera que ese número se pueda aterrizar y tenerlos más preciso
														49
														46, 47
1:22:42.7													Accionista 1	Pero entonces, si armamos el equipo para hacer lo que necesitamos hacer, y eso nos da... digamos dibujantes contratados por Asesor. Háganloslo
1:22:58.3													Accionista 1	En dos meses y medio, somos capaces de avanzar hasta allá?
1:23:04.6						46							Director mantenimiento	Asesor menciona el tema de presupuesto, y su comentario lo amplía...
1:23:09.2													Director mantenimiento	A mi me parece más importante, pues o sea, yo me "descacho" en el presupuesto,
													Director mantenimiento	y como dice Gerente de proyectos, puede que esos millones, no... pues si un "cocotazo".
1:23:15.8													Director mantenimiento	A mi lo que realmente me preocupa, es que ese proceso si se pague, que haya un ROI, que haya una relación costo-beneficio

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:23:23.7		10											Director mantenimiento	O sea, se parte es del estudio de mercado,
													Director mantenimiento	si yo no parto de eso... pues los números, puede que Gerente de proyectos los tenga muy claros y esas son las máquinas, y eso no va a variar en mayor medida
1:23:33.6					50		2, 10, 45, 46, 47, 48, 49						Director mantenimiento	Pero esas máquinas las tiene que pagar alguien y el alguien es el producto que va a recoger, si eso no está claro, ese estudio de mercado bien hecho, se puede demorar 6 meses
1:23:42.8													Gerente proyectos	SI...
1:23:43.7													Director mantenimiento	Entonces, a mi realmente me preocupa es eso...
							2						Director mantenimiento	no nos vamos a equivocar, ya se tiene mucha experiencia en comprar los equipos para esto,
1:23:54.5							4						Director mantenimiento	pero Gerente general, si no hay Material Tipo 1, yo veo una máquina para eso ahí, no hay Material Tipo 2.... Pues no... No, primero hay que mirar el número, quien va a pagar eso...
													Director mantenimiento	creo que Gerente general lo dijo ahorita, cuales son las máquinas que vamos a montar para esto?
1:24:09.4													Director mantenimiento	Y escenarios, cierto. Qué pasa si entra... como se llama... el mercado grande
1:24:12.7													Gerente general	Optimista, mm, pesimista
1:24:17.4													Director mantenimiento	Eso es un escenario optimista, cierto. Que entre eso, y si no entra que?
1:24:23.8													Director mantenimiento	Entonces hay que tener esos 4 ó 5 escenarios
1:24:26.2										51		50	Gerente general	El próximo lunes lo llevamos a usted, a cerrar el negocio y llevarlo a la planta. Para ponerle el proyecto 15
1:24:37.6													Gerente general	Municipio, Departamento
1:24:37.6													Accionista 1	Externo (risas de todos...)
1:24:42.0													Todos	Bromas, y comentarios varios...

TIEMPO	Nº1	JUEGO 1	ENº 1	Nº2	JUEGO 2	ENº 2	Nº3	JUEGO 3	ENº 3	Nº4	JUEGO 4	ENº 4	ACTOR	TRANSCRIPCIÓN
1:25:01.3							52						Accionista 1	Bueno, entonces... Yo pienso que de todas maneras eso era lo que queríamos, esta lluvia de ideas, estas cosas...
1:25:06.8													Accionista 1	Pero de verdad que, así como Yo hice presentar un borrador, que hay que moverlo en todo lo que sea, pero con ese borrador nos muestra una realidad y nos va aterrizando.
1:25:18.8													Accionista 1	Tenemos un ejercicio global, también que con ese, si vos (Gerente general) lo miras en un minutico, y podamos decir no, es que el camino, con mayor razón el camino no es por aquí...
1:25:30.0													Accionista 1	Pero déjeme terminar de mostrarlo
1:25:32.6													Gerente general	Yo ya lo conozco!
1:25:33.5													Accionista 1	No pero, pero...
1:25:24.6													Gerente general	Me puedo ir?
1:25:35.3													Accionista 1	No no no, espere un minutico que vea las caras de todos a ver que...
1:25:39.9													Accionista 1	No Gerente general se puede ir, lo que pasa es que vea... Explicarlo de otra manera,
1:25:43.3													Accionista 1	Este proyecto, como está presentado así, con todos los vacíos que tiene en este momento, está cogiendo la línea de Producto X con un volumen, aceptado todos los comentarios en validar las cantidades
													Accionista 1	yo no estoy tumbado nada de lo dicho porque es válido.

**ARBOL DE SETTINGS**

