



Formulación de un marco de referencia de negociación colaborativa para el área de abastecimiento de Hada S.A.

Natalia Aristizábal Villegas

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Maestría en Administración
Manizales, Colombia
2019

Formulation of a collaborative negotiation framework for Hada S.A. supply area

Natalia Aristizábal Villegas

Trabajo Final de Maestría presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director (a):
Marcelo López Trujillo

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Maestría en Administración
Manizales, Colombia
2019

Resumen

El mundo del siglo XXI se hace cada vez más globalizado, la oferta de bienes y servicios se ha extendido con un importante margen de competencia y con ella, la necesidad de un mayor conocimiento en negociación que haga más efectivas y eficientes las relaciones comerciales; bajo estas circunstancias representa un gran reto para las empresas la actualización profesional para encontrar una metodología que abarque los diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta, tanto durante la negociación como antes y después de la misma. En este sentido, se formula un marco de referencia colaborativa para el área de abastecimiento de Hada S.A. con el enfoque “ganar – ganar”, privilegiando las relaciones comerciales de largo plazo y que asegure las buenas prácticas, a fin de evitar negociaciones empíricas o en condiciones erróneas para la empresa que perjudicarían no sólo los costos sino también su sostenibilidad. Se inicia con la recopilación de estudios e investigaciones que puedan aportar conocimiento en el tema y una evaluación de las necesidades de la empresa articulando los conceptos teóricos a la práctica hasta formular un Marco de Referencia de Negociación Colaborativa para el área abastecimiento de Hada S.A. promoviendo una cultura de gestión que aporte al orden y estructuración de procedimientos, con beneficios significativos para la empresa y para otras organizaciones que puedan adaptarlo a sus necesidades y obtener ventajas competitivas.

Palabras clave: negociación, negociación colaborativa, cadena de abastecimiento, proveedores, marco de referencia

Abstract

The world of the 21st century is becoming increasingly globalized, the offer of goods and services has extended and with it, the need for higher knowledge in negotiation, making efficient and effective commercial relations. Under these circumstances, there is a great challenge for companies to find a methodology that covers different aspects that must be taken into account before, during and after a negotiation. In this sense, a collaborative reference frame with a win – win approach is formulated for the supply area of Hada S.A., prioritizing long-term business relationships and ensuring best practices in order to avoid empirical negotiations or inaccurate conditions for the company that would harm its costs and sustainability. This study begins with research that can contribute to the understanding of negotiation and an evaluation of the company's needs to articulate both and formulate a Framework of Collaborative Negotiation for Hada S.A. In is a practical work that brings significant benefits such as the promotion of management culture that contributes to ordering and structuring of procedures and relations, obtaining competitive advantages, not just for Hada S.A. but for every other company that can adjust it to their needs.

Keywords: negotiation, collaborative negotiation, supply chain, suppliers, framework

Contenido

	<u>Pág.</u>
Resumen	III
Abstract	IV
Contenido	V
Lista de figuras	VII
Lista de tablas	VIII
Lista de abreviaturas	1
Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Pregunta de Investigación	5
Preguntas Secundarias	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación	7
Referente teórico	9
1. Marco contextual	9
2. Marco conceptual	18
3. Marco teórico	30
Enfoque metodológico	63
Tipo de investigación	63
Unidad de análisis	64

Técnicas e instrumentos de investigación	66
Fases de la investigación	67
Análisis y discusión de resultados.....	68
Proceso de Negociación para Hada	71
Marco de referencia de negociación colaborativa para Hada	75
Hoja de Ruta	102
Conclusiones y recomendaciones	113
Bibliografía	118
ANEXO 1: Entrevistas a expertos sobre el proceso de negociación.	123

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1 Tipos de negociadores	23
Figura 2 Cadena de abastecimiento	27
Figura 3 Cadena de valor Porter	28
Figura 4 Objetivos GPT	39
Figura 5 Pasos para la Preparación	40
Figura 6 Fases de las relaciones	47
Figura 7 Posibles resultados	53
Figura 8 Indicaciones del lenguaje no verbal	56
Figura 9 Etapas del proceso de negociación	72
Figura 10 Marco de referencia en negociación colaborativa Hada	76
Figura 11 Etapa Evaluación.....	80

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1 Producción por departamento en toneladas	12
Tabla 2 Equilibrio de Nash	33
Tabla 3 Preguntas para la preparación	38
Tabla 4 Renegociación	60
Tabla 5 Integrantes del Equipo Negociador	72
Tabla 6 Factores de riesgo del Marco de Referencia y las acciones propuestas.....	111

Lista de abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
--------------------	----------------

<i>Hada</i>	Hada S.A. y Hada International
<i>MAAN</i>	Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado
<i>Worker</i>	Sistema de Información del Grupo Hada
<i>MOQ</i>	Minimum Order Quantity – Cantidad Mínima de Orden

Introducción

El concepto de negociación ha existido desde épocas muy antiguas tomando estilos de acuerdo con las necesidades, aplicado tanto en los contextos más sencillos como en las organizaciones más complejas; y sin embargo, cada día se hace más evidente la importancia de conocer a mayor profundidad sobre el tema para moverse efectivamente en esta sociedad globalizada y competitiva la cual ha extendido la oferta de bienes y servicios. Así entonces, resulta importante que las empresas centren su atención en las áreas de abastecimiento para que los ejecutivos se capaciten, actualicen y desarrollen formas de negociar garantizando a la organización resultados óptimos y exitosos en el desarrollo de la operación, desde la producción hasta la venta de sus productos o servicios. De esta forma, la organización también puede crear una cultura de gestión que aporte al orden y estructuración de procedimientos y a construir sobre las lecciones aprendidas.

Representa un gran reto para las empresas encontrar una metodología que abarque los diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta, no sólo durante la negociación sino antes y después de la misma. Algunas empresas son reacias a comprender que el éxito empresarial puede lograrse gracias a unas buenas prácticas en negociación.

Hada S.A. hace parte del sector de cosméticos y aseo, apoyado por el Ministerio de Industria y Comercio a través del programa de transformación productiva. Este último ha diseñado en conjunto con otras entidades un plan de negocios para el sector, dentro del cual se espera que para el año 2032, las ventas alcancen los 2.200 millones de dólares, garantizando el acceso a insumos a precios competitivos. Esto demuestra la importancia que toma este trabajo tanto para la empresa, como para el sector y el desarrollo del país.

La literatura sobre negociación y buenas prácticas es bastante amplia; sin embargo, al momento de la implementación en las empresas se encuentran dificultades; entre algunas razones, podría decirse que aquellas instituciones que son exitosas en la implementación de metodologías de negociación, adaptan sus prácticas como el *know how* de la compañía y, por tanto, hace más difícil su conocimiento puesto que no se documenta y queda en manos de muy pocas personas.

Por lo tanto, es importante formular un marco de referencia para el área de abastecimiento de Hada S.A. que asegure las buenas prácticas, a fin de evitar negociaciones empíricas o en condiciones erróneas para la empresa que perjudicarían no sólo los costos sino también su sostenibilidad.

Planteamiento del Problema

Un gran reto que tienen las organizaciones, y en especial el área de compras, es lograr negociaciones que garanticen las mejores condiciones, tanto para la empresa como para los grupos de interés. Sin embargo, el proceso de negociación es muy amplio y algunas no conocen a profundidad lo que deben hacer para garantizar un abastecimiento oportuno y eficiente.

Hada S.A. es una empresa perteneciente al sector de cosméticos y aseo, el cual ha sido privilegiado por el Ministerio de Industria y Comercio gracias al potencial que tiene Colombia; es por esto que la empresa precisa la necesidad de avanzar y optimizar los procesos dentro de su cadena de abastecimiento, como uno de las empresas productoras de jabones más grandes del país.

Las negociaciones realizadas por la empresa con sus proveedores no han tenido los resultados esperados comparados con las necesidades del mercado, lo que demuestra algunas deficiencias en los procesos, principalmente porque no hay una ruta de negociación que permita conocer e identificar las variables y resultados objetivos dentro de la misma lo que hace que los procesos en negociación no sean sistemáticos.

Cuando los procesos de negociación no se llevan a cabo de manera controlada y eficiente, se obtienen resultados indeseables o fortuitos; la relación de largo plazo con el proveedor se pone en riesgo, llevando a un desorden en el área y si la negociación no garantiza el mejor resultado para la organización, ésta puede perder competitividad en el mercado.

La necesidad de un proceso y una metodología de negociación se ha venido detectando en Hada S.A. desde el ejercicio de la alta gerencia en la identificación de los riesgos organizacionales. Dentro de los riesgos legales se identificó el riesgo de cumplimiento legal y/o contractual con posibles impactos como pérdidas económicas por desabastecimiento de un material debido al incumplimiento de una orden de compra, falta de soportes ante una reclamación sin garantía e incumplimiento a las condiciones comerciales acordadas.

La calificación del riesgo lo clasifica como crítico y por lo tanto se realizó un análisis de causas desde el área de abastecimiento con el fin de determinar los mejores planes de acción para mitigar o reducir el riesgo. Se determinaron las siguientes acciones:

- Actualizar el formato de las órdenes de compra emitidas para garantizar un soporte legal ya que las actuales no tienen el fundamento requerido; esta actividad permite convertir el documento de orden de compra en un tipo de contrato.
- Establecer y documentar el proceso de negociación con proveedores.
- Definir las políticas de requerimientos legales para compras indirectas, así como las pólizas a solicitar.

Pregunta de Investigación

¿Se puede plantear un marco de referencia con lineamientos de negociación colaborativa que agregue valor al proceso de abastecimiento para los grupos de interés de la empresa Hada S.A.?

Preguntas Secundarias

¿Cuáles son las necesidades específicas de Hada S.A. para la negociación con proveedores?

¿Cómo formular un marco de referencia que acoja las buenas prácticas y lecciones aprendidas de negociación?

¿Cómo se puede estructurar, construir y proponer una hoja de ruta para la implementación de ese marco de referencia?

Objetivos

Objetivo General

Formular un marco de referencia de negociación colaborativa para el área de abastecimiento de Hada S.A.

Objetivos Específicos

1. Conocer y analizar las necesidades de negociación de Hada S.A. desde un esquema que implique relaciones institucionales de largo plazo, en un ambiente colaborativo ganar – ganar, fundamentado en el mutuo respeto y honestidad.
2. Determinar un marco de referencia con elementos de negociación colaborativa, articulados con la cadena de abastecimiento de Hada S.A., que pueda desarrollarse de manera sistemática sobre criterios objetivos y de beneficio para todas las partes.
3. Planear y formular una hoja de ruta para formalizar la negociación en el área de abastecimiento de Hada S.A.

Justificación

El plan de desarrollo de Colombia 2018-2022 pretende aunar esfuerzos entre el gobierno y la academia, el sector productivo y la sociedad civil, sumando esfuerzos comunes con las inversiones públicas y privadas, a fin de dinamizar un avance económico y conseguir un mayor crecimiento del país, tanto en el marco de desarrollo humano como en productividad y competitividad. En conjunto, se procura crecer en la gestión y gerencia de su tejido empresarial alineado con los objetivos de desarrollo sostenible y con las emergencias de la sociedad del conocimiento y la era digital.

Con respecto al sector de cosméticos y aseo, eje del presente proyecto a través de la empresa Hada S.A., viene creciendo considerablemente desde hace varios años; en el año 2017 el aumento en ventas fue del 8,4% (Portafolio, 2018) y en el 2018 fue del 6.9% (Portafolio, 2019). Desde 2009, el sector ingresó al Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio para asegurar que pueda competir mundialmente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016). Con la presencia de grandes multinacionales como Colgate-Palmolive y Unilever, en Colombia ha habido incremento en plantas de producción, centros de distribución y tecnología dispuestos en distintas regiones del país.

De manera consecuente con las metas del plan de desarrollo de Colombia, el grupo Hada Corp., está avanzando en su cadena de valor en el abastecimiento de materiales para ser más competitiva y crecer de acuerdo con el ritmo que el país proyecta y conseguir un desarrollo económico sostenible realizando inversiones productivas como componente primordial del crecimiento.

El desarrollo del presente proyecto, además de representar una oportunidad de crecimiento personal, profesional y laboral como integrante del área de abastecimiento de

Hada S.A., es una contribución al mejoramiento sistemático de la cadena de abastecimiento, a través de un marco de referencia que articule y aplique los conocimientos y las buenas prácticas, generando beneficios para la empresa y para sus proveedores. Adicionalmente, la necesidad de encontrar soluciones prácticas para facilitar y mejorar los procesos de negociación en el área de compras, nacen de la estrategia comercial de estar presentes en el canal moderno o superficies de bajo costo, lo cual implica que todas las áreas de la cadena de abastecimiento deben trabajar articuladas para mejorar los costos, de manera que la empresa sea una opción competitiva dentro del mercado.

Por lo tanto, si se tiene un marco de referencia que sea útil para el área de abastecimiento, las negociaciones se llevarán de forma más ordenada y las relaciones con los grupos de interés se optimizarán a través de esquemas de operaciones de largo plazo, en ambientes de cordialidad, respeto, transparencia y visión de futuro. También le permitirá a la empresa y a los proveedores, tener mayores oportunidades de sostenibilidad en el mercado bajo condiciones más competitivas.

Referente teórico

1. Marco contextual

Para un mejor entendimiento de este proyecto de investigación, se especifican 4 elementos contextuales: Manizales, ciudad donde está ubicada Hada S.A., Barranquilla sede de Hada International, sector de cosméticos y aseo, y finalmente las empresas Hada.

Manizales

Manizales está ubicada en la región central del occidente colombiano, a una altura de 2153 msnm, sobre la cordillera de los Andes, fundamentalmente con relieve montañoso. Es la capital del departamento de Caldas, parte importante del eje cafetero; según los datos del censo oficial de 2019, la población es de 434.403; el área metropolitana la conforman los municipios de Neira, Chinchiná, Villamaría y Palestina, con una población total de 586.905 habitantes, y este conjunto se conoce como la subregión Centro Sur de Caldas. Fue fundada en 1849 por colonos antioqueños, siendo actualmente reconocida como una ciudad de múltiples actividades económicas, industriales, culturales, educativas, sociales y turísticas; es denominada la “ciudad de las puertas abiertas” por la calidez y apertura de su gente.

Manizales muestra un importante crecimiento comercial, industrial, tecnológico y de infraestructura, así como en proyectos educativos, deportivos, sociales y turísticos; según el estudio Doing Business realizado por el Banco Mundial y publicado en octubre de 2018, Manizales ocupa el primer lugar en Colombia como la mejor ciudad para hacer negocios; de igual forma, en los últimos 10 años la producción se ha incrementado en un 21% como un indicador que muestra la apertura para la creación de empresas, y la confianza de los inversionistas que encuentran además procesos ágiles y estabilidad jurídica (Cardona, 2018).

Según la (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2018), al cierre de 2018, Manizales cuenta con 16.687 empresas, que incluyen 11.731 personas naturales y 4.956

personas jurídicas. De esta cantidad, aproximadamente el 93,5% son microempresas, el 5% son pequeñas empresas, el 1,1% medianas empresas y sólo el 0,4% son grandes empresas. Asimismo, la antigüedad de estas empresas está distribuida en 24,1% consolidada (más de 10 años), 17,4% en maduración (6 – 10 años), 19,3% en crecimiento (3 – 5 años) y 39,2% en emprendimiento (menos de 2 años).

En aspectos sociales, con respecto al país, Manizales tiene altos indicadores a nivel nacional, siendo la ciudad con mejor calidad de vida, según resultados de la Red Cómo Vamos, que realiza la medición en 23 capitales. De igual modo, ha ocupado el primer lugar durante tres años consecutivos como la ciudad con mayor índice de progreso social del país.

Barranquilla

Barranquilla es está ubicada en el norte del país, sobre la margen occidental del río Magdalena, a 7.5 km de su desembocadura en el mar Caribe; es la capital del departamento de Atlántico y tiene 1.228.621 habitantes según el censo 2019, siendo así la cuarta ciudad más poblada de Colombia. Es la ciudad principal del área metropolitana conformada también por los municipios de Puerto Colombia, Soledad, Galapa y Malambo, para un total de 2.050.127 habitantes.

Barranquilla es un importante centro industrial y comercial, y cuenta con un puerto que ocupa el cuarto lugar en el país dado el volumen de carga transportada; posee varias zonas francas, una de ellas la más antigua y extensa de Colombia y otras como La Cayena, ubicada en el corregimiento de Juan Mina, donde actualmente se ubica Hada International. Según la (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2019), la ciudad cuenta con 67.000 empresas, incluyendo en esa cifra las 16.392 que fueron creadas en 2018; siendo consecuente con que Atlántico quedó como el departamento con la mayor alza en la creación de empresas, superando a Antioquia y Bogotá.

Sector de cosméticos y aseo

El sector de cosméticos y aseo en Colombia está dividido en dos subsectores: artículos de aseo para el hogar, el cual incluye productos como detergentes y jabón de lavar y el de cosméticos que toma en cuenta el maquillaje, tratamientos capilares y otros artículos de aseo personal. La rica biodiversidad de Colombia representa una ventaja competitiva a nivel internacional en productos con ingredientes naturales, cuya tendencia está

aumentando cada día más (Colombia Productiva, 2018). El sector de cosméticos y aseo viene creciendo considerablemente desde hace varios años; en 2017 el aumento en ventas fue del 8.4% (Portafolio, 2018) y en 2018 fue del 6.9% (Portafolio, 2019).

Este sector ha sido apoyado por el Ministerio de Industria y Comercio, que junto con otras entidades como Procolombia, Universidad Nacional e Invima, a través del programa de transformación productiva, han propuesto un plan de negocios con una hoja de ruta para el crecimiento de esta industria a 2032. La propuesta es alcanzar ventas de 2.200 millones de dólares, generar más de 40.000 empleos y exportar cerca de 783 millones de dólares, siendo líder en la producción y exportación de productos de aseo del hogar y cosméticos con ingredientes naturales en el continente. Para lograrlo, se debe garantizar el acceso de insumos a precios competitivos, diversificar hacia nuevos mercados y mejorar las prácticas productivas, de innovación y sostenibilidad (Colombia Productiva, 2018).

El plan de negocios identificó 13 líneas de acción para el sector a fin de lograr la meta trazada, las cuales se mencionan a continuación (Idom Consulting, 2016):

1. Promover el uso comercial de ingredientes naturales de la biodiversidad colombiana.
2. Elevar los estándares de calidad del sector.
3. Promover la protección al consumidor y regular los sustentos de publicidad.
4. Incrementar el consumo per cápita.
5. Promover encadenamientos para fortalecer los eslabones productivos.
6. Incrementar la productividad de las empresas.
7. Desarrollar capacidades para la gestión de pasivos ambientales.
8. Desarrollar estrategias de mejoramiento de la cadena de suministro o abastecimiento.
9. Incrementar la oferta de programas educativos pertinentes.
10. Promover la implantación de infraestructura intangible.
11. Fomentar la innovación.
12. Gestionar mecanismos que faciliten el comercio exterior.
13. Promover la presencia del sector en mercados objetivo y la inversión extranjera directa.

Por otra parte, se puede observar en la Tabla 1 la producción en toneladas por departamento desde el año 2010. El decrecimiento que ha tenido Caldas en el último año

es debido al traslado de la producción de la planta de Hada S.A. en Manizales, a la planta de Hada International en Barranquilla; de la misma forma se puede observar el crecimiento en el departamento del Atlántico por el mismo motivo. Hay otros departamentos con participaciones mayores, debido a la ubicación de grandes multinacionales como Colgate, Unilever y a la inclusión de maquillaje y otros cosméticos que hacen parte del sector.

Tabla 1 Producción por departamento en toneladas. Fuente: DANE DIAN Cálculos Gerencia de Inteligencia Competitiva – Colombia Productiva 2019.

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018 Ene- Ago	2019 Ene- Ago	2018/2017 Var %	2019/2018 Var % Ene- Ago
Valle del Cauca	61.570	65.367	66.474	65.318	84.723	82.613	68.026	76.435	93.325	61.727	59.099	19,0	-4,3
Antioquia	15.574	12.686	15.043	16.488	17.245	16.629	44.723	64.724	65.779	43.513	41.085	1,6	-5,6
Bogotá, D.C.	23.639	29.201	33.586	38.029	32.019	29.232	30.697	37.170	36.471	24.630	25.526	-1,9	3,6
Cundinamarca	18.347	25.975	22.384	23.068	19.714	15.947	14.160	21.169	20.709	13.401	11.380	-2,2	-15,1
Magdalena	17.068	23.669	11.747	8.219	9.460	14.988	9.806	10.368	10.825	7.066	9.135	4,4	29,3
Cauca	215	2.685	3.509	7.440	13.462	16.117	4.969	7.245	7.494	4.922	6.717	3,4	36,5
Atlántico	9.710	1.480	2.205	3.235	2.823	3.911	5.043	3.877	5.639	3.846	4.993	45,5	29,8
Cesar	0	0	3	5.033	8.301	2.700	4.257	6.602	7.229	3.585	3.890	9,5	8,5
Caldas	9.485	5.934	7.322	6.794	12.495	13.690	11.559	12.450	4.981	3.667	2.117	-60,0	-42,3
Norte de Santander	382	1.987	1	2	7	39	57	187	44	2	1.115	-76,6	58.003,8

Grupo Hada Corp.

Actualmente, el grupo Hada está conformado de la siguiente manera: Hada S.A. es la fábrica ubicada en Manizales que produce jabones y detergentes líquidos; Hada International, la fábrica de Barranquilla con jabones sólidos; Hada Ecuador y Cosméticos Trujillo en México.

En la historia de la empresa, cabe resaltar que fue fundada por el empresario manizaleño Mauricio Trujillo Correa en 1956, con avances según las condiciones y recursos que para ese tiempo permitía el medio; años más tarde se dio el paso de persona natural a persona jurídica con la razón social de Jabonerías Hada Ltda. y en el año 1962 se transformó en sociedad anónima lo cual le permitió acceder a recursos para modernizar la planta de producción. Posteriormente, en 1990, cuando se generalizó la connotación industrial de la sociedad definiéndola solamente como Hada S.A.

En sus comienzos, la empresa producía jabones de lavar ropa los cuales se comercializaban regionalmente; a finales de los 60 y principios de los 70, las ventas se

expandieron a casi todo el país; en forma paralela desarrolló la técnica para la producción de jabones de tocador, logrando este cometido a mediados de la década, fabricando un jabón cosmético para una firma española. A partir de este momento se incrementa la producción de jabones de tocador con marcas propias, estableciendo un mercado para éstos y mayor participación en el mercado nacional, sin abandonar la producción de jabones de lavar. En el año de 1984 la empresa dejó la producción de los jabones de lavar para dedicarse exclusivamente a la producción de jabones de tocador.

En los años 90 hubo una afectación a la rentabilidad debido a la llegada al país de grandes grupos económicos como Makro, Carrefour y Grupo Casino cuyas complejas prácticas comerciales hacían difícil la sostenibilidad en el sector, lo cual se convirtió en una oportunidad para desarrollar nuevas estrategias en la producción, empaque y mercadeo.

Hada se ha mantenido con suficiencia en el mercado gracias a una constante la incorporación de tecnologías de avanzada tanto en la renovación de equipos y procesos de producción como en el tema de mercadeo y ventas; estos aspectos sumados al fortalecimiento del sistema de calidad, han sido factor clave para que empresas nacionales, multinacionales, cadenas hoteleras, entre otros, seleccionen a la empresa como fabricante y/o proveedor de sus productos.

En el año 2004 se tomaron decisiones significativas para el futuro de la empresa como el uso exclusivo de aceites 100% vegetales procedentes de cultivos renovables para la fabricación del jabón, el servicio de manufactura a otras empresas y como complemento a la actividad industrial, en 2010 se incursionó en la fabricación de productos líquidos, permitiendo alcanzar nuevos mercados y ampliar el portafolio y servicios en las diferentes unidades de negocio, como marcas Hada y como servicios de manufactura.

Adicionalmente, se estableció como parte del plan estratégico atender clientes a nivel global, de tal manera que en la actualidad el grupo Hada cuenta con cuatro empresas ubicadas en Manizales, Barranquilla, México y Ecuador, así: la planta de Barranquilla está dedicada a la producción de jabones sólidos de tocador. En 2015 se adquirió una planta de manufactura de jabón cosmético en barra y fragancias hidroalcohólicas, ubicada en Coautitlán - México, la cual gira bajo la razón social Cosméticos Trujillo S.A. de C.V. En 2016, en la ciudad de Manta – Ecuador, se conformó un consorcio con Industrias Ales S.A. para la construcción de una planta productiva de jabón cosmético en barra, identificada con la razón social Consorcio Hada Ecuador y así atender el mercado local. La planta de

Manizales, donde inició la compañía, actualmente está dedicada a la fabricación de jabones y otros productos líquidos para el sector de cuidado personal y del hogar.

La mayor producción del grupo se realiza en Hada S.A. – Manizales y en Hada International – Barranquilla; son empresas que se han dedicado en gran parte al negocio de maquila, donde tienen grandes clientes como Natura y Jerónimo Martins, a los cuales se les fabrica productos para su marca. La planta de Barranquilla está ubicada en zona franca con el fin de obtener ventajas competitivas en temas arancelarios y de impuestos que permitan mejorar el costo de sus productos.

Dentro de los planes estratégicos como grupo Hada Corp. 2011-2021, se determinó especializar las plantas productivas de Barranquilla para jabones sólidos y Manizales para jabones líquidos; sin embargo, las circunstancias ocurridas con la tragedia en Manizales en 2017 obligaron a la empresa a acelerar el plan estratégico. En ese año, debido a las intensas lluvias, hubo algunos derrumbes en la ciudad que dejaron 17 muertos, siendo uno de los más grandes afectados el barrio Persia, donde está ubicada la planta de Hada S.A. Aunque el derrumbe no afectó las instalaciones de la empresa, fue necesario suspender cualquier actividad que generara vibraciones sobre el terreno y por lo tanto, se tuvo que suspender el proceso de saponificación, que es el primer paso para la producción de jabón sólido, lo cual aligeró el desarrollo de la producción de sólidos en Hada International para garantizar el volumen en ventas que se tenía comprometido. En ese momento, todas las áreas de la compañía sufrieron cambios, pues no se podría duplicar la estructura organizacional para esta nueva empresa y por lo tanto, los procesos que pudieran tercerizarse se quedaron operando desde Manizales, entre ellos el área de abastecimiento. Desde 2017 se producen cambios significativos para la organización, a fin de responder al cumplimiento de compromisos con los grandes clientes. Hoy en día, Hada International es una empresa con las instalaciones y el personal suficiente para producir los jabones sólidos y responder por las ventas de exportaciones de los mismos.

En cuanto a la planta de Manizales se inició un proyecto para trasladar las instalaciones a la zona industrial de Manizales, la cual le permitirá aumentar su capacidad de producción para responder a grandes negocios a partir del año 2020, fecha en que se tiene planeada la terminación de la planta. Es importante hacer claridad sobre este aspecto ya que, en el enfoque de maquila, se exige tener una planta con suficiencia en la producción que asegure a los grandes clientes la capacidad de respuesta a sus necesidades.

Hoy en día se consolida como el grupo empresarial Hada Corp., el cual ofrece soluciones integrales, rentables, innovadoras y eficientes para el sector de cuidado personal y del hogar. El grupo de empresas Hada cuenta con un equipo humano de alta calidad personal y profesional, comprometido con los distintos grupos de interés, ofreciendo productos de aseo y cuidado en las diferentes líneas de producto personal, animal, hogar e institucional.

A continuación se presenta la descripción del proceso productivo y de abastecimiento:

Producción de jabón sólido: para la fabricación de jabones sólidos de tocador, Hada International comienza la producción desde la saponificación, que es el proceso mediante el cual se produce el jabón base, que son los pellets (gránulos) de jabón. La saponificación parte de aceites vegetales, soda cáustica y vapor donde se obtiene un jabón líquido con humedad entre el 28% y el 30%. Luego entra al secado, donde se extrae la humedad para llegar al 14% y obtener pellets de jabón base. Muchas compañías empiezan su proceso comprando el jabón base, puesto que es un proceso complejo, sin embargo, Hada se ha especializado en esto durante toda su existencia.

Teniendo el jabón base, se hace el mezclado, donde se agregan materiales como fragancias, colorantes y otros; para continuar con el proceso de homogenización va por dos compresoras en las cuales se le dan tres etapas de refinación mediante su paso por unas micro mallas para lograr una mejor apariencia. Por último, se aplica un proceso de extrusión para prepararlo al paso por la troqueladora, la cual da la forma y marca al jabón según sea el gramaje y presentación. Finalmente, el empaque, que puede ser en caja plegadiza o en plástico BOPP (Polipropileno bi-orientado) y en cajas corrugadas para despacho al cliente.

Producción de jabón líquido: los jabones o detergentes líquidos parten del proceso de limpieza de agua. Mediante una planta de tratamiento de agua se elimina la suciedad y carga electrostática con un proceso de suavización del líquido; se bombea a tanques reactores y allí se le adicionan todos los productos químicos para la preparación: colorantes, detergentes, activos, fragancias, etc. Luego, mediante un proceso de agitación se homogenizan los materiales y se bombea el producto a la máquina llenadora de acuerdo con el tipo de detergente o jabón a fabricar, ya sean bolsas doypack (flexibles) o envases rígidos. Para el caso de los productos en envases rígidos, se realiza el llenado, se tapan los envases y se pega la etiqueta que contiene toda la información técnica y comercial del

producto. Por último, se codifica el envase con las especificaciones requeridas por el cliente y entes regulatorios como las fechas de fabricación, vencimiento y número de lote.

Finalmente, el proceso de abastecimiento se realiza desde Manizales para Hada S.A. y para Hada International. Se inicia con la persona encargada de la planeación de compras, quien desde el sistema puede determinar las necesidades y requerimientos de materiales de acuerdo con la planeación de la demanda. El área comercial entrega al planeador de la demanda pedidos en firme o proyecciones que tenga por parte de los clientes; el planeador se encarga de cargar en el sistema y tanto producción como abastecimiento aportan las posibles restricciones que se tengan para cumplir el plan.

Luego, el planeador de compras compara las necesidades con los inventarios y libera las requisiciones de materias primas y materiales de empaque que son necesarias para garantizar la producción de las diferentes referencias. Con base en esto se liberan órdenes de compra a los proveedores, de acuerdo con las negociaciones de precios. Cuando no hay precio en el sistema para la requisición, se activa el proceso de cotización y negociación para compra de material.

Una vez liberadas las órdenes de compra se confirman las fechas de entrega solicitadas. Si el proveedor tiene algún inconveniente para cumplir con esta fecha, se informa al planeador de abastecimiento quien revisa con el comité de operaciones las posibles restricciones, para adaptar el programa de producción a la situación real. En el caso de los proyectos y productos nuevos, el área de abastecimiento interactúa de la mano con el área de innovación para definir proveedores, negociar los precios y condiciones de estos materiales.

La elección de los proveedores depende de ciertas condiciones definidas previamente entre Hada y los clientes. Por ejemplo, algunos clientes realizan la negociación y Hada únicamente ejecuta la transacción, ya que el precio está previamente pactado; otros clientes tienen avalados ciertos proveedores y no se puede iniciar abastecimiento con alguno diferente, por lo que las oportunidades de mejorar las condiciones están reducidas en unos cuantos. Sin embargo, hay otro tipo de productos y clientes que no tienen estas exigencias con los proveedores, por lo que se pueden iniciar procesos de validación y negociación cuando Hada lo considere necesario o encuentre nuevas oportunidades.

Finalmente, el material que se ordena llega al almacén con la factura y la orden de compra respectiva y el área de logística se encarga de ingresarlo al inventario en el sistema y entregar el producto a calidad para su liberación y luego entrega al área de producción. En este caso, el control de precios se da desde el sistema, pues sólo deja ingresar el mismo valor de la orden de compra. En el caso que llegue alguna factura con una diferencia en precio o algún error en lo facturado, el área de logística entrega la factura al área de abastecimiento y se procede a realizar una verificación en conjunto con el proveedor de lo que pudo haber sucedido. Asimismo, si hay un rechazo por incumplimiento de las condiciones técnicas o comerciales del proveedor, el área de abastecimiento se encarga de reclamar al proveedor y devolver el producto, así como de solicitar todo el plan de acción que esto conlleva.

2. Marco conceptual

El concepto de negociación

El origen de la negociación es tan antiguo como el origen de las relaciones entre personas y grupos humanos; representa un concepto del cual se encuentra literatura desde los tiempos de la cultura fenicia del mediterráneo y del norte de África que aplicaban en problemas tales como aprender a sobrevivir en las selvas, en la búsqueda de alimento, fuego, refugio, entre algunas necesidades fundamentales del ser humano; luego, en la época en que el hombre se convirtió en un ser sedentario, tuvo que desarrollar nuevas costumbres para la supervivencia dando paso al trueque y a la convivencia en comunidad donde las normas definían un estilo de vida y de relaciones entre las personas; en las ciudades de la antigua Grecia, por ejemplo, los heraldos, a quienes se les adjudicaban características divinas podrían haber sido los primeros negociadores formales. Es a partir del siglo VI A. C. cuando los oradores más elocuentes se convertían en líderes de la comunidad para realizar negociaciones en defensa de distintas causas comunitarias y representaban a sus comunidades ante confederaciones o en otras ciudades; dentro de las comunidades griegas también se realizaban conversaciones ordenadas en aquellos momentos en que se requería resolver situaciones de carácter político o comercial. La época del imperio romano, a pesar de las prácticas heredadas de los griegos, marcó un estilo de subordinación entre Roma y sus colonias, con un corte diferente al estilo griego y de allí surgieron otros estilos para solucionar diferencias o tomar acciones; en el tiempo de la decadencia romana surgió la necesidad de mejorar las relaciones entre los pueblos y fue el emperador Constantino quien fomentó métodos de negociación preparando a sus líderes para recobrar la posición en el imperio. Luego, en la edad media, los negociadores principales hacían parte de la iglesia católica y para ese tiempo se comienza a diferenciar y a enfocar entre los tipos, métodos y estilos de negociadores según fueran asuntos religiosos, comerciales, políticos, públicos, nacionales, internacionales lo cual fue adquiriendo grandes alcances con las situaciones propias de la I y II guerras mundiales. A partir de entonces, el carácter internacional de las relaciones hizo de la negociación un concepto de dimensiones significativas; el crecimiento de los flujos comerciales

internacionales, de acuerdos multilaterales, crea la necesidad de disponer de negociadores capacitados convirtiéndose en una preocupación, hasta nuestros días, en prácticamente todos los países del mundo, de tal manera que hoy no se concibe una comunidad sin normas prácticas o de convivencia o una sociedad sin lineamientos para negociar y mucho menos el mundo empresarial sin contemplar la importancia de formación y práctica en esta importante área del conocimiento.

Significa entonces que la negociación es una acción esencial o vital para el ser humano, la cual se realiza en casi todas las actividades de su vida, sea en cuestiones personales y familiares, sociales o laborales, algunas veces cuando se trata de lograr sana convivencia, otras para negociar o toma de decisiones, etc. Cuando se trata del entorno empresarial, la negociación adquiere una importancia mayor puesto que en la mayoría de las acciones está implícita la acción negociadora, por lo que negociar, y negociar apropiadamente se convierte en un objeto de estudio.

En la teoría de la negociación es de resaltar las definiciones de autores, investigadores y prestigiosos especialistas que se han convertido en un referente en los distintos ámbitos sean éstos académicos, gubernamentales, empresariales, entre otros. Así entonces, para (Bacon, 1562), uno de los más importantes politólogos y filósofos de su época, refería a la negociación como un sencillo proceso de descubrimiento en el cual la clave está en hacer las preguntas correctas en el momento oportuno y hacer preguntas sencillas para problemas complejos. (Colosi B. , 1989) considera que las negociaciones son un proceso que le da la oportunidad a los contendientes de intercambiar opiniones y promesas hasta contraer compromisos formales y resolver diferencias. (Nierenberg, 1981) dice de la negociación que, a pesar de ser tan simple es al mismo tiempo tan amplio su sentido y enfatiza en que la comunicación es un eje transversal en la negociación. (Desaunay, 1984) considera importante los procesos, técnicas y tecnología, especialmente cuando se trata de hacer negocio, intercambiar y regatear; en la negociación se supone que uno quiere lo que el otro tiene, pero logrando el mejor precio o mejor opción; para él solamente se negocia cuando una parte quiere a toda costa obtener el producto del otro y en este intermedio supone la posibilidad de una trampa. (Monsalve, 1988) refiere en el proceso de negociación la importancia de la comunicación inicial cuando se discute el asunto sobre el cual tienen intereses comunes, escenario en que pueden aparecer diferentes emociones o sentimientos de ambas partes; según sean los motivos de cada uno se generan propuestas hasta llegar a un acuerdo. (Villalba, 1989) añade una cualidad muy importante

al concepto de negociación y es la referida a llegar a acuerdos que impliquen relaciones futuras, de largo plazo, partiendo del fundamento que ambos tienen intereses comunes y opuestos a la vez. (Schoonmaker, 1989), advierte la negociación como un proceso donde dos o más personas resuelven sus diferencias con posibles ambigüedades sobre el resultado correcto. Para (Fisher, Ury, & Patton, 1993) la negociación es un proceso de comunicación entre los involucrados que tienen algunos intereses en común y otros opuestos. (Dawson, 1995) compara la negociación con un juego de ajedrez, en donde se enfrenta a un adversario con base a unas reglas establecidas, aunque en la negociación el oponente quizás no conoce tales reglas; considera que la negociación es una ciencia, en donde se puede profundizar para predecir las acciones de la contraparte y acertar la mayor parte del tiempo. (Correa & Navarrete, 1997) consideran que el objetivo básico de una negociación es el interés de llegar a un acuerdo para lo cual es importante la aceptación de ideas, propósitos e intereses buscando el mejor resultado posible para ambas partes en beneficio común; el intercambio de dar y obtener hace parte intrínseca del proceso. (Thompson, 1998) describe la negociación como un proceso de decisiones interpersonales que es necesario cuando no se pueden alcanzar los objetivos individualmente. (Bazerman & Moore, 2012) definen la negociación como un evento que ocurre cuando dos o más partes necesitan encontrar una solución, pero tienen preferencias distintas.

En un sentido general, de estas definiciones puede inferirse que en el proceso de negociación, sea entre empresas, grupos o personas, las partes tienen la intención de ponerse de acuerdo sobre cuestiones de interés común pero posiblemente desde posturas diferentes o contrarias; que este proceso ocurre en un marco de necesidades y solución a éstas, puesto que habitualmente una parte tiene respuesta a la necesidad de la otra; que se requiere de un ámbito de sinergias, comunicación y el lenguaje apropiados y alineados con la intención de alcanzar un acuerdo; y por último, en el término proceso está implícito el concepto de tiempo, es decir un pasado, un presente y un futuro que se relacionan en los pasos de la negociación; igualmente, se evidencia que hay posturas diferentes sobre los puntos de vista puesto que algunos autores consideran que el mutuo beneficio es importante mientras que para otros su objetivo es ganar sin importar el desenlace para su contraparte.

Los resultados de la negociación

(Stark & Flaherty, 2003), enfatizan en el análisis de los resultados de una negociación: perder – perder, ganar – perder, sin resultado y ganar – ganar.

- Perder – perder: este resultado es propio de una negociación mal llevada e indeseable para las partes; significa que ambas fueron egoístas, enfatizaron en sus posiciones, sin interés en el otro; por lo general se quiebra la relación y no vuelve haber negociación.
- Ganar – perder: se obtiene cuando las partes no están interesadas en una relación a futuro sino en una transacción en la que por lo general gana la parte que tenga mayor poder y quien pierde refleja un sentimiento de menor valía y no quiere relaciones comerciales posteriores. Es un tipo de negociación competitiva, en la que no existe colaboración y ambas partes desean la victoria. También puede darse como resultado de una negociación acomodativa desde la parte que pierde, a la que le interesa más una concesión en la negociación actual para un éxito en la del futuro o a la que le importa la relación por encima de cualquier resultado.
- Sin resultados: en el escenario sin resultados no se completa el proceso de negociación, ya sea porque se interrumpe en alguna etapa o porque se cancela; cuando esto sucede, se demuestra falta de interés en la negociación y por lo tanto no se establecen esfuerzos por obtener beneficios, o porque las propuestas no satisfacen los intereses o quizás, aunque hubo interés y necesidad en un comienzo, la falta de preparación del proceso o de ejecución indebida de éste incidió negativamente.
- Ganar – ganar: se obtiene cuando hubo beneficio para ambas partes en la negociación; su principal característica se basa en una relación equitativa, de respeto, confianza y transparencia, con la finalidad de mantener la relación comercial en el largo plazo; aunque para ambas partes el resultado económico es muy importante están seguras que no es el único; llegar a un acuerdo de beneficio mutuo es un objetivo importante, sin desconocer la conveniencia económica; están dispuestos a reunirse más de una vez, a establecer condiciones particulares y realizar concesiones hasta lograr un acuerdo que beneficie a ambos; la información es clara y suficiente y la oferta de cada parte pretende suplir las necesidades del otro.

2.1.1 Estilos de negociación

Por otra parte, (Stark & Flaherty, 2003) hacen referencia a cuatro estilos de negociación que pueden tomar las personas: amigable, impulsador, analítico y mezclado.

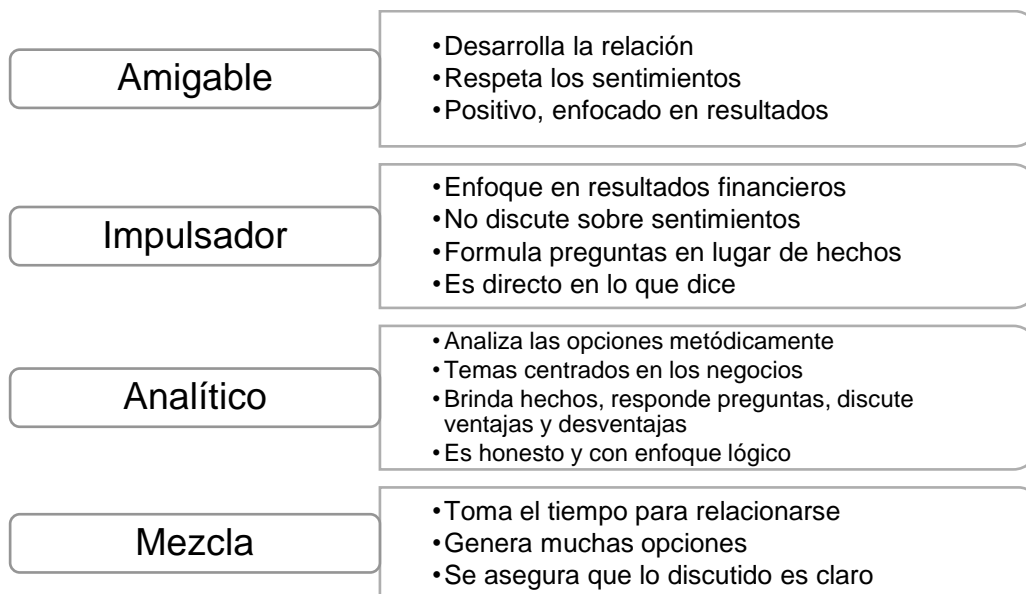
- Estilo amigable: se centra en desarrollar la relación demostrando respeto por los sentimientos, con interés de crear un ámbito de confianza, es positivo y enfocado en los resultados y permite que la otra parte se tome su tiempo en pensar sobre los acuerdos.
- Estilo impulsador: se centra en los resultados financieros; no manifiesta sentimientos personales de ninguna de las dos partes, formula preguntas en lugar de hechos, se mantiene concentrado, es directo en lo que dice y hace las presentaciones rápidamente.
- Estilo analítico: se centra en un enfoque lógico; examina y estudia todas las opciones metódicamente; está bien preparado, es paciente, se expresa de manera racional, los temas son centrados en los negocios, no apura la situación ni se ofende si la otra parte es distante, brinda hechos, responde preguntas, discute las ventajas y desventajas de lo discutido y es honesto.
- Estilo mezclado: no tiene un enfoque específico y quizás puede utilizar uno y otro estilo de acuerdo con la situación o la persona a quien se dirija; se toma el tiempo suficiente para establecer la relación antes de ir directo a la negociación, mantiene una situación cordial, genera tantas opciones como le es posible y se asegura que todos los puntos discutidos queden claros.

2.1.2 Tipos de negociadores

Como elemento adicional en la negociación, es importante conocer el tipo de interlocutor para ejecutar una estrategia adecuada; para los casos en que se desconoce, entonces (Stark & Flaherty, 2003) recomiendan observar, escuchar y formular preguntas inteligentes que ayuden a formarse una idea más clara; por ejemplo, observar la oficina del otro si tienen trofeos o diplomas de premios u otros que indiquen éxitos pasados, quizás puede tratarse de un estilo impulsador, pero si tiene evidencias con efectos personales, como fotos, trofeos deportivos u otros efectos personales puede ser de tipo amigable, cercano o mezclador; una oficina con decoración sobria, sin excesos ni efectos personales puede tratarse quizás de una persona de tipo analítico. Observar el tipo de preguntas que hace el interlocutor puede ser también útil, un impulsador llega al centro del problema mientras

que un analítico va paso a paso y un amigable o mezclador quizás se detiene más en conversaciones preliminares. Estar atentos a las respuestas de preguntas inteligentes también puede dar síntomas del estilo de negociador con el que se está tratando. De todas maneras, sugiere que, antes de tener el primer encuentro, pueda tener conocimiento sobre estos aspectos. En la Figura 1 a continuación se resumen los tipos de negociadores:

Figura 1 Tipos de negociadores. Fuente: elaboración propia basado en Stark y Flaherty, 2003



2.2. Negociación colaborativa

La negociación colaborativa está basada en un resultado ganar – ganar, donde la importancia de las relaciones a largo plazo es alta, así como los intereses de ambas partes. Para (Carrión, 2007) las negociaciones colaborativas tienen ciertas características que las diferencian de las competitivas. Los participantes son amistosos, mientras en la competitiva son adversarios, motivo por el cual se disminuye la confianza; el objetivo siempre será el acuerdo al que se quiere llegar, mientras que la otra es la victoria; la negociación colaborativa informa, ofrece e intenta sustentar las necesidades de la otra parte y no exige ganancias de una parte para poder llegar a un acuerdo.

La negociación colaborativa es relacionada en la metodología de (Fisher, Ury, & Patton, 1993), en la que se establece que negociando sobre los intereses y no las posiciones, se logran encontrar soluciones beneficiosas para ambas partes. El beneficio que obtiene cada

parte no sería el mismo de una negociación ganar – perder, sin embargo es el mejor resultado posible, realizando concesiones porque la relación a futuro es de vital importancia. Asimismo, (Watershed Associates, 2018) relacionan las mejores prácticas dentro del proceso de negociación para llegar a los resultados ganar – ganar, con la descripción de las tareas que deben hacerse en cada etapa: preparación, intercambio de información, negociación, conclusión y ejecución.

Así entonces, es importante realizar un acercamiento hacia algunos autores que han dirigido sus investigaciones en negociación de ámbito colaborativo sobre el enfoque de ganar – ganar. Por ejemplo, para (Thomas, Thomas, Manrodt, & Rudner, 2013) la negociación ganar – ganar maximiza la relación con el proveedor a largo plazo ya que incrementa el intercambio de información, la calidad de la comunicación y la transferencia de conocimiento operacional. Por el contrario, la negociación ganar – perder usa amenazas ya sea implícita o explícitamente, demostrando actitudes competitivas, agresivas, persuasivas e individualistas sólo para lograr lo deseado desde una de las partes. Hay muchos estudios que demuestran los beneficios de las relaciones colaborativas entre comprador y vendedor; por ejemplo, (Droge & Germain, 2000) encontraron que intercambiar información en relaciones colaborativas puede aumentar el rendimiento financiero; (Corsten & Felde, 2005) concluyen en su trabajo que la colaboración del proveedor tiene efectos positivos en el rendimiento del comprador en términos de resultados financieros y capacidad innovadora.

(Carrión, 2007) identifica algunos contratiempos que se deben evitar en las negociaciones: El primero es “dejar dinero en la mesa”, es decir dejar una mejor opción a causa de no haber identificado los intereses comunes para llegar a un acuerdo; el segundo es conformarse con muy poco, haciendo concesiones muy grandes y un resultado final no deseado por ninguna de las partes; el tercero es pararse de la mesa sin reconocer cual propuesta representa la mejor opción, dejándose llevar por situaciones emocionales o por falta de análisis de las otras opciones; y cuarto aceptar acuerdos que evidentemente no le convienen sin negociar sobre las otras alternativas ya sea porque se sintió comprometido o no fue capaz de rechazar la oferta sobre la mesa, como un indicador que no estuvo a la par de la otra parte.

(Thomas, Thomas, Manrodt, & Rudner, 2013) descubrieron que las interacciones en una negociación no son eventos aislados con resultados limitados, sino que estos resultados pueden tener efectos en los flujos de información crítica dentro de la cadena de

suministros. También (Stank, Daugherty, & Keller, 2001) hicieron una investigación en donde indicaron que la colaboración con entidades externas (proveedores) aumenta la colaboración interna, mejorando el rendimiento del servicio. Esto demuestra que las relaciones colaborativas con los proveedores pueden traer beneficios económicos analizados desde el ámbito cuantitativo de la negociación, así como beneficios cualitativos que se distribuyen a través de la cadena de suministro.

Las relaciones colaborativas toman cada vez más importancia, no solo en las negociaciones sino en todas las relaciones entre miembros de la cadena de abastecimiento. Gracias a la tendencia de la industria 4.0, estas relaciones se han vuelto más colaborativas. Por ejemplo, hay empresas que tienen implementada tecnología donde los proveedores pueden conocer en tiempo real el inventario, planeación y necesidades de la empresa para suministrar materiales en el tiempo y cantidad requeridos; esto es un ejemplo de que las negociaciones colaborativas deben estar cada vez más desarrolladas para llegar a niveles superiores de la relación.

2.3. Marco de referencia

Marco de referencia es una herramienta que se define como una amplia descripción y esquema de elementos interconectados que respalda un enfoque particular para un objetivo específico; una estructura básica para resaltar un sistema, concepto o texto. Su objetivo es facilitar el entendimiento de diversos conceptos o procesos; sirve para guiar al usuario en una tarea o experiencia.

La construcción de un marco de referencia incluye cinco etapas, así: investigación sobre el tema, análisis y conceptualización, prueba, refinación y construcción, uso y actualización. El marco puede tener cambios o actualizaciones en la misma medida en que se construye o en la ejecución de los pasos y tareas, es decir, es un modelo de permanente construcción, análisis y retroalimentación. La etapa de investigación se refiere a la recolección de información directa e indirecta, interna y externa a fin de evaluar y comprender las situaciones que podrían llegar a afectar el marco de referencia. En la etapa de análisis y conceptualización se crean las categorías por medio de la evaluación de la información recolectada en la etapa anterior siendo una forma simple de entender y concentrar las ideas en las categorías que corresponden las cuales se organizan en esquemas, diagramas o mapas mentales clarificando las fases del marco, yendo desde lo

general hasta lo específico. La etapa de prueba hace referencia a examinar el marco en el mundo real a través de la aplicación de instrumentos u otras estrategias según la necesidad para tener una perspectiva real. En la etapa de refinación y construcción se revisa el marco de acuerdo con los resultados de la fase anterior de tal manera que se puedan realizar los cambios que se requieran y agregar o eliminar elementos hasta construir la herramienta definitiva. La quinta etapa, uso y adaptación es la aplicación real del marco de referencia a todas las situaciones; el marco debe actualizarse, retroalimentarse y adaptarse a fin de soportar las necesidades futuras. Es importante asegurarse de la aplicación consistente del instrumento pues en caso de no usarlo se perderá el esfuerzo y si no se actualiza se volverá obsoleto en el tiempo (Jared M & Hoekman Jr, 2009).

2.4. Cadena de abastecimiento

La cadena de abastecimiento es el conjunto de actividades y operaciones necesarias para la producción de un bien o la prestación de un servicio. Abarca el flujo físico de materiales, información y disposición final, incluyendo diseño, producción y logística. Esto quiere decir, que la cadena de abastecimiento tiene múltiples participantes que no necesariamente se encuentran dentro de la misma empresa, empezando por los proveedores de materiales o materias primas, las áreas productivas, de logística, comerciales, distribuidores y cliente final. La Figura 2 muestra los principales participantes y actividades dentro de la cadena de suministro, los cuales podrían dividirse en suministro, fabricación, distribución y mercado. El suministro es el eje central de este estudio, pues hace relación al abastecimiento de los materiales necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa; la fabricación que hace referencia a las áreas productivas, máquinas y actividades para transformar los materiales en productos terminados; la distribución que abarca el proceso almacenamiento y traslado del producto final al cliente; el mercado que es el cliente final, quien hará uso del producto o servicio ofertado (Chopra & Meindl, 2008).

Figura 2 Cadena de abastecimiento. Fuente: Entrepreneur 2018.



(Porter, 1991) formuló una teoría que replanteó la cadena de valor de una organización para desarrollar actividades que permiten agregar valor al cliente final y obtener así ventajas competitivas. Porter dividió la empresa en actividades primarias y de apoyo, con base en la generación de un mayor valor para el cliente, representadas en la Figura 3. Las actividades primarias están relacionadas con la transformación de insumos en productos terminados y son: logística de entrada (ingreso de materiales e información), operaciones (transformación de materiales a producto final), logística de salida (almacenamiento y despacho del producto), marketing y ventas (impulsión, ventas, ofertas, publicidad) y servicio (postventa, instalación, asistencia, mantenimiento, garantía). Las actividades de apoyo o secundarias brindan el soporte necesario para que las actividades principales puedan ejecutarse y el sistema empresarial funcione efectivamente y son: infraestructura de la empresa (planificación, contabilidad, finanzas), gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento (Porter, 1991).

Figura 3 Cadena de valor Porter. Fuente: Gestipolis 2001



El modelo de cadena de valor de Porter demuestra que las empresas deben migrar de una cadena de suministros donde puede haber desconexión entre eslabones a una cadena de valor cuyo objetivo principal es el margen y mayor valor agregado a los clientes. Esto quiere decir que las empresas deben estar enfocadas en la optimización de los procesos y actividades con especial atención en la tendencia de los clientes actuales, que están enfocados en sostenibilidad e impacto ambiental, con formatos logísticos diferentes (low cost) y con avance tecnológico que permite conexiones rápidas entre stakeholders.

2.5. Abastecimiento

El abastecimiento o la gestión de compras en una organización hace referencia a las actividades necesarias para aprovisionar de insumos en la cantidad y tiempo requerido al mejor costo posible para la producción de productos terminados. Hace parte de los primeros eslabones de la cadena de abastecimiento, donde acontece la relación entre los proveedores, quienes aportan los materiales e insumos y la planta de producción, quien convierte esos materiales en productos. La mayoría de empresas tienen un área exclusiva para estas labores, denominada área de compras o abastecimiento y en algunas ocasiones, esta actividad es tercerizada para sacar provecho de economías de escala.

Algunas de las actividades relacionadas a la gestión de compra son la búsqueda y evaluación de proveedores, la negociación de nuevos materiales o materiales de línea, planificación de pedidos, preparación y seguimiento a las órdenes de compra, control de las condiciones ofrecidas por el proveedor y el seguimiento al desempeño del material para garantías o reclamos (Klein, 1994). Para la ejecución de la compra, hay unas etapas

previas en las que se ha reconocido una necesidad, que puede darse a través de un sistema ERP o una solicitud del cliente interno, luego se realiza una búsqueda y se forman alternativas de proveedores y materiales o se identifica al proveedor de línea y finalmente se decide la compra, se ejecuta y se monitorea la post compra.

Por otro lado, las compras pueden segmentarse de acuerdo con el tipo de material que se adquiere. Si son materiales directamente relacionados al producto, se llaman compras directas y son las de materiales de empaque y materias primas. El resto de compras se llaman indirectas, las relacionadas con repuestos, maquinaria, papelería, entre otros.

En la actualidad, las empresas tienen un reto en la gestión de compras, ya que los mercados están más globalizados, lo que indica que la oferta se ha expandido y la posibilidad de abrir abastecimientos del exterior es mayor. Es por esto, que las oportunidades para mejorar los costos desde el área de compras toman importancia, dejando de ser una actividad cualquiera de la cadena de abastecimiento, a convertirse en área estratégica de la cadena de valor.

3. Marco teórico

A continuación se relaciona el estado del arte sobre negociación con los autores más relevantes para este estudio y con especial énfasis en ganar – ganar.

AUTORES	AÑO	DESCRIPCIÓN
Bacon, Francis	1562	Uno de los primeros filósofos y politólogos que hablan de la importancia de hacer preguntas correctas en el momento correcto y preguntas sencillas para problemas difíciles.
Nieremberg, Gl.	1981	Negociación tan simple y compleja al mismo tiempo; la comunicación como eje transversal de la negociación.
Monsalve, Julio	1988	La comunicación inicial tiene un peso importante en la negociación y las propuestas se generan de esta conversación donde se expresan sentimientos y propuestas.
Villalba, Julián	1989	Para él es muy importante llegar a acuerdos que impliquen relaciones de largo plazo.
Colosi, Berkley	1989	Oportunidad para intercambiar opiniones, contraer compromisos y resolver diferencias hasta llegar a un acuerdo.
Schoonmaker, A.N.	1989	Negociación como proceso para resolver conflicto, ambigüedad del resultado correcto.
		Relaciona la importancia de la preparación, teniendo claros los objetivos, estrategia y poder.
Kennedy, Benson & McMillan	1990	Tácticas para las negociaciones.
Fisher, Ury, Patton	1993	Modelo de negociación de Harvard: utilizar los intereses mutuos para lograr acuerdos aplicables.
		La continuidad de la relación es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación en particular.
		Duro con las circunstancias, suave con las personas.
		Negociación basada en principios. Concepto de Mejor Alternativa ante un Acuerdo de Negociación MAAN
Ury	1993	Modelo de negociaciones difíciles
Dawson	1995	Negociación como ciencia.
		Habilidades de observación, análisis y síntesis para la negociación.
		MPP Máxima posición persuasible
Correa, Juan C.; Navarrete Maria C.	1997	Lo fundamental es centrarse en el acuerdo y para ello se requiere aceptar algunas posturas del otro buscando el mejor resultado, en beneficio mutuo.
Thompson	1998	Negociación como proceso de decisiones interpersonales que es necesario cuando no se pueden alcanzar los objetivos individualmente.
Droge & Germain	2000	Intercambiar información en relaciones colaborativas puede aumentar el rendimiento financiero.
Tobón	2000	Estrategias para la preparación y ejecución de las negociaciones.
Stark and Flaherty	2003	Analizan los posibles resultados de la negociación: ganar - ganar, ganar - perder, perder - perder, sin resultado.
		Estilos de negociación: amigable, impulsador, analítico, mezclado.

		Importancia de escuchar para obtener mejores resultados en la negociación. Importancia del lenguaje no verbal.
Johnston, McCutcheon, Stuart & Kerwood	2004	Altos niveles de planeación compartida y la flexibilidad en acuerdos sobre situaciones inesperadas por ambas partes, resulta en un mejor desempeño por parte del comprador.
Corsten & Felde	2005	La colaboración del proveedor tiene efectos positivos en el rendimiento del comprador en resultados financieros y capacidad innovadora
Carrion	2007	Contratiempos o errores que deben evitarse en una negociación.
		Características de la negociación colaborativa vs competitiva.
		Objetivos GPT
		Tipos de cierre en una negociación
Gattiker, Huang & Schwartz	2007	Confianza como elemento fundamental en una negociación
Mnookin	2010	"Trampas" que pueden perjudicar la negociación
Bazerman y Moore	2012	Negociación como evento que ocurre cuando dos o más partes necesitan encontrar una solución, pero tienen preferencias distintas.
Thomson	2012	Importancia a la fase de preparación de la negociación 80%, contra 20% ejecución.
Nash	2013	Teoría de juegos. El mejor resultado que se puede obtener de una negociación es ganar – ganar
Thomas, Thomas, Manrodt, & Rudner	2013	La negociación ganar – ganar maximiza la relación con el proveedor a largo plazo ya que incrementa el intercambio de información, la calidad de la comunicación y la transferencia de conocimiento operacional.
Thomas, Eastman, Sheperd & Denton	2018	El uso del tipo de negociación ganar – perder, afecta los niveles de cooperación, no sólo de manera directa, sino en las relaciones interdependientes.
Watershed Associates	2018	Proceso de negociación: preparación, intercambio de información, negociación, conclusión, ejecución. Mejores prácticas en negociación.
Harvard	2019	Estrategias para ganar confianza en las negociaciones
		Estrategias para generar situaciones ganar - ganar
		Estrategias para incrementar la satisfacción de la otra parte

Negociación es un concepto sobre el cual se ha venido investigando desde hace ya muchos años, siendo cada vez una prioridad en el mundo empresarial; son considerables los libros, investigaciones y artículos de gerencia que se refieren a este término a fin de que las relaciones comerciales sean más eficientes y eficaces, especialmente aquellas que representen un interés de largo plazo. La noción de negociación tiene un significado extenso, con implicaciones complejas que hacen que hoy en día sea un tema de vanguardia y requerimiento para todas las generaciones del mundo empresarial; los

cambios tecnológicos y de comunicación, las necesidades dinámicas de las organizaciones, la internacionalización del mundo empresarial, la formación académica de los profesionales, entre otras nociones, exigen que la negociación se adapte y se reinvente, lo cual se evidencia en aquellas relaciones comerciales y económicas que han avanzado y se han moldeado de diferentes formas de acuerdo con la globalización y el impacto tecnológico.

Un gran número de estudios referidos a negociación están orientados al resultado económico lo cual, aunque es un objetivo claro, limita el alcance de la negociación real entre comprador y proveedor, convirtiéndose simplemente en una transacción, con el riesgo de convertir este enfoque en un solo encuentro sin contemplar relaciones comerciales futuras; esto significa un desgaste para las empresas y para los negociadores porque no se cultivan los encuentros y ninguna de las partes es importante para la otra. Es común que estos modelos de enfoque económico, utilicen la teoría de juegos en donde se refieren a la negociación como un único encuentro usando como principal variable la económica; al respecto, algunos autores han explicado esta variable para dar soluciones cuantitativas a los resultados de las negociaciones; por ejemplo (Nash, 2013), matemático estadounidense y especialista en la teoría de juegos y procesos de negociación, premio Nobel en 1994, propuso un modelo matemático que es muy extendido actualmente, en el cual se explica la negociación entre dos jugadores para maximizar sus ganancias por medio de una solución que sea satisfactoria para todas las partes teniendo en cuenta cuatro axiomas:

1. Factibilidad de la negociación: establece que el resultado obtenido de la negociación no puede ser peor del que se hubiera tenido si ésta no se lleva a cabo.
2. Óptimo Pareto: es el requisito para que los jugadores se comporten colectivamente de forma racional y así el resultado seleccionado sea el mejor para cada uno.
3. Independiente de alternativas irrelevantes: el resultado de la negociación depende sólo de la relación del resultado al punto de desacuerdo, no de otras alternativas.
4. Simetría: el juego de negociación debe ser simétrico. Esto requiere que la solución dependa únicamente de la información contenida en el modelo.

El equilibrio de Nash se puede representar con la Tabla 2, la cual muestra que las relaciones ganar – ganar generan el mejor resultado para ambas partes. Cuando las negociaciones son ganar – perder la parte que gana se lleva un mejor resultado, pero el que pierde no querrá volver a estar en la misma situación por lo que no se repetirá la relación. Finalmente, si ambos pierden, quedan con un resultado indeseable, sin ningún beneficio.

Tabla 2 Equilibrio de Nash Fuente: Nash 2013

	GANAR	PERDER
GANAR	(3,3)	(5,0)
PERDER	(0,5)	(1,1)

La reflexión más importante de la teoría de juegos Nash es que el mejor resultado que se puede obtener de una negociación es ganar – ganar pues es donde ambas partes se centran en los mejores escenarios por lo que la investigación y el foco del desarrollo del presente proyecto están en este tipo de negociaciones, con una visión de negociación empresarial en un ámbito colaborativo no competitivo, con estrategias que permitan mantener relaciones comerciales a largo plazo, en donde el factor económico no sea el único fin.

Modelo de negociación Harvard

Los miembros del proyecto de negociación de Harvard desarrollaron un marco que sirve como ayuda para la preparación de una negociación, siendo una de las metodologías más comunes y citadas en gran cantidad de artículos y por lo tanto una de las más exitosas; representa una gestión conjunta de objetivos, personas e intereses con visión de futuro y un método para facilitar los procesos de negociación más complejos donde las sinergias se convierten en elemento transversal del proceso; allí se describen las herramientas necesarias para identificar las metas, minimizar riesgos y sorpresas y sacar provecho de las oportunidades que surgen durante la negociación. Este modelo se apoya en cuatro

principios básicos: separar a la persona del problema, concentrarse en los intereses mas no en las posiciones, contemplar opciones en beneficio mutuo e insistir en la aplicación de criterios objetivos. Contiene siete elementos, así: intereses, legitimidad, relaciones, alternativas, opciones, compromisos y comunicación. Los intereses, tanto propios como los de la contraparte, sirven para guiar la negociación, siendo un elemento clave especialmente cuando las parte logran comprender las motivaciones e ideas para sentarse e iniciar un proceso de negociación; la legitimidad se refiere a sentirse y hacer sentir al otro que está siendo tratado justamente y cuando se llegue a un acuerdo, validar la legitimidad de manera objetiva para ser justos con ambas partes; las relaciones se enmarcan en un criterio de reputación, negocios futuros y conocimiento de la otra parte, separando las personas y la relación del problema; las alternativas o la MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) que es mencionada por (Fisher, Ury, & Patton, 1993), se refieren a tener claridad sobre las distintas opciones o alternativas en caso de que la negociación no se logre, pues no todas finalizan en un buen consenso, así que, mientras más alternativas se tengan mayor poder en la negociación por lo que éstas se convierten en elemento fundamental; las opciones hacen referencia a crear todas las oportunidades y posibles, utilizando la creatividad hasta lograr un acuerdo pues cuando se tiene solamente una opción, el resultado de mutuo beneficio puede ponerse en riesgo; los compromisos son los acuerdos, ofertas o demandas que se llevan a cabo en la negociación, pueden ser de carácter verbal o escrito y deben ser aclarados antes y después del proceso; finalmente, la comunicación, como la clave para desarrollar el proceso y la que dicta el tipo de acuerdo al que se quiere llegar. La comunicación también depende del tipo de cultura de la otra parte, ya sea directa o indirecta. La comunicación directa es más común en la cultura americana y alemana, quienes valoran la veracidad y eficiencia incluso más que la sensibilidad personal o política (Shonk, 2018). No conocer la respuesta a alguna pregunta y manifestarlo de manera abierta lo consideran respetuoso y honesto, ya que acelera la solución de los problemas. Por otro lado, la comunicación indirecta, es preferida por culturas como la japonesa, la india, la china y la árabe. Para ellos, la comunicación directa, especialmente si es algo negativo es crudo y descortés. La solución de problemas es más productiva si se comunican los asuntos de forma discreta y con tacto (Watershed Associates, 2018).

(Fisher, Ury, & Patton, 1993) son algunos de los autores más reconocidos en el tema de las negociaciones colaborativas. Su libro "Si...de acuerdo: cómo negociar sin ceder" representa una fuente de consulta para aquellas personas o empresas que valoran las

relaciones colaborativas como un elemento esencial del enfoque ganar – ganar; conocer y aplicar el valor de las relaciones colaborativas evita poner en riesgo un acuerdo de largo plazo, equitativo y justo para ambas partes. A manera de metáfora, este tipo de negociación no pretende un cierto tamaño de pastel, sino que proyecta agrandar el pastel para que todas las partes ganen, lo cual implica que ambos conciben que el acuerdo es justo y que trabajaron en conjunto para negociar y resolver las posibles diferencias. Estos mismos autores aseguran que, convirtiendo las opiniones, deseos y posiciones individuales en problemas separados, los negociadores deben liberarse de cualquier apego personal o celoso a sus requisitos con el fin de adoptar una posición más objetiva y equitativa que permita colaborar y que se asuma como una gestión empresarial, no personal. En este aspecto, vale la opinión de (Correa & Navarrete, 1997), cuando dicen que lo fundamental en una negociación es concentrarse en el acuerdo y poner a un lado las diferencias o las posturas contrarias para buscar juntos el mejor resultado.

El modelo de negociación de Harvard es sin duda una herramienta valiosa para las negociaciones colaborativas, pues relaciona el componente ético a través de los elementos fundamentales para llegar a un acuerdo. No obstante, para llevar a cabo la propuesta del marco de referencia, es necesario evaluar otros modelos que relacionen cada una de las etapas del proceso de negociación para detallar las tareas que deben ejecutarse.

Modelo de negociación Watershed Associates

Watershed Associates es una firma americana cuya oficina principal está en Washington cuyo propósito es asesorar a equipos negociadores de grandes empresas en más de 30 países en ventas, abastecimiento, gestión de proyectos y operaciones, basándose en negociaciones de colaboración, con énfasis en los intereses de las partes involucradas; comúnmente se le conoce como el modelo yo gano tú ganas.

Haciendo un análisis sobre las exposiciones y conceptos de negociación presentados anteriormente, la mayoría de autores concuerdan en que la negociación como proceso tiene implicaciones sobre la organización y disposición para tener así los resultados esperados y por lo tanto, es importante entender las etapas que lo componen, resumidas por (Watershed Associates, 2018) así :

- Preparación: identificar el valor potencial, empezar a entender los intereses y la MAAN (Mejores Alternativas al Acuerdo Negociado). Esta fase es fundamental en la negociación y es contemplada por los distintos modelos quienes consideran que

es precisamente en la preparación donde se deben contemplar todas las posibilidades, los intereses de la otra parte, el fin último de la negociación, conocer de antemano las personas que habrán de intervenir en el proceso, entre algunos aspectos.

- Intercambio de información y validación: descubrir y crear valor, construir confianza y relación, evaluar los intereses y las MAAN; en esta etapa es muy importante tanto los aspectos técnicos como los emocionales, pues en una negociación el lenguaje no verbal es esencial. Las sinergias en un proceso de negociación se convierten en el enlace permanente para construir y mantener confianza durante los encuentros y en el largo plazo; la honestidad y el respeto los valores que sellan las relaciones interpersonales.
- Negociación: crear y distribuir valor, proponer y gestionar concesiones; representa la fase donde se van poniendo en escena las distintas opciones, las alternativas y evaluando los compromisos hasta llegar al acuerdo final; durante la negociación también sigue siendo muy importante la comunicación no verbal, saber escuchar y analizar a la otra parte para identificar los puntos en común y lo que definitivamente no es alcanzable para guiar el resultado hacia ganar– ganar.
- Conclusión: es la fase del cierre de acuerdos en la cual se captura el valor, se reafirman los intereses tomados en cuenta, se hace el resumen del proceso hasta las conclusiones finales y se muestra aprecio y respeto por la otra parte. La clave de la conclusión es que sea factible y aceptable por ambas partes.
- Ejecución: como su nombre lo indica, luego del cierre comienzan a operar los acuerdos; es la fase en la cual se reafirma la negociación a través del cumplimiento exacto de los compromisos y con el objetivo además de expandir el valor del fortalecimiento de las relaciones, gestionar los intereses cambiantes y las futuras MAAN.

A continuación, se profundiza sobre las etapas mencionadas incluyendo los conceptos de otros autores sobre cada una, para luego tomar los elementos principales como base para el marco de referencia:

a. Preparación

(Thomson, 2012) asegura que el 80% de los esfuerzos debe centrarse en la preparación de la negociación y el 20% en la ejecución; la preparación es la fase que dicta gran parte del resultado de una negociación, identificando desde este momento el valor potencial; incluye autoevaluación, valoración de la otra parte y evaluación del entorno o la situación. La autoevaluación privilegia el conocimiento de la empresa, de sus necesidades y reflexiona sobre el perfil de las personas que habrán de intervenir; pueden hacerse preguntas como ¿qué se pretende de la negociación y para qué? y ¿cuáles son mis alternativas? Con la primera pregunta se identifica la aspiración evitando conformarse con menos o tener expectativas muy altas; con la segunda pregunta se identifican las MAAN Mejores Alternativas al Acuerdo Negociado, las que (Fisher, Ury, & Patton, 1993) explican en su modelo como aquellas posibles opciones que se tienen en caso de que la negociación no se logra. Es importante tener en cuenta que las MAAN no son el resultado esperado y son sensibles al tiempo, ya que pueden mejorar o empeorar en cualquier momento; asimismo, las MAAN tienen que ser muy claras en cuanto a las condiciones, es decir, comparables con lo que se puede lograr dentro de la negociación o que, si difieren en algunos aspectos, éstos sean aclarados para tenerla en cuenta. La construcción de las MAAN es muy importante porque dicta la posición inicial para la negociación.

La valoración de la otra parte incluye conocer todos los aspectos posibles sobre la persona con quien se negocia, sus intereses, logros, estilo de personalidad, habilidades, e experiencia en negociación y reacciones frente a ésta; en caso de experiencias previas con el proveedor, se revisa nuevamente este aspecto con una visión crítica a fin de ajustar actitudes o argumentos donde hubiere lugar; también es importante crear escenarios posibles sobre sus MAAN y hacer un análisis de su situación.

Con respeto al entorno, se recomienda plantear distintos escenarios y determinar si una sola reunión es suficiente, si se requieren distintos encuentros o incluso en ocasiones las negociaciones exigen un largo plazo; el motivo y las condiciones por las cuales se realiza una negociación influyen en los argumentos y escenarios por cuanto es diferente una urgencia a una oportunidad de negociar.

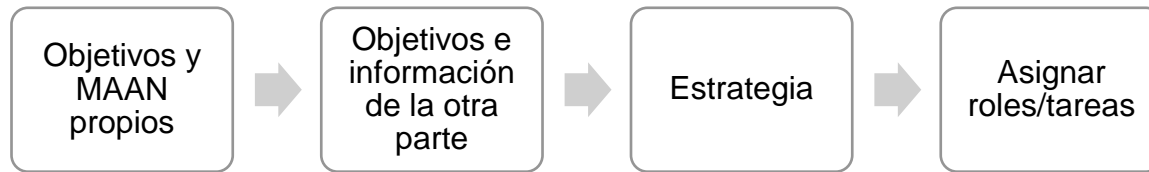
En la Tabla 3 se encuentra un resumen de las preguntas que se deben hacer en esta etapa:

Tabla 3 Preguntas para la preparación. Fuente: elaboración propia basada en Watershed Associates. 2018

Autoevaluación	Valoración de la otra parte	Evaluación de la situación
¿Qué se quiere de la negociación? ¿Cuáles son las MAAN?	¿Quiénes son las otras partes? ¿Se ha tenido relación con ellos? ¿Han negociado en ocasiones anteriores?	¿La negociación es una sola vez o repetitiva? ¿Se pretende establecer una relación a largo plazo?
Identificar los posibles inconvenientes de la negociación e identificar las alternativas para cada uno.	Entender o dimensionar los intereses y posiciones de la otra parte.	¿Es una negociación por necesidad o por oportunidad?
Identificar varias propuestas de acuerdo para la negociación.	¿Hay diferencias de poder entre las partes? ¿El estilo de comunicación es más táctico o explícito?	¿Se tiene más de una oferta para lo que se negociará? ¿Dónde será la negociación? ¿Hay posibilidad de que una tercera parte intervenga?
Evaluar las implicaciones de los posibles escenarios que se pueden obtener de la negociación.	¿Tiene la otra parte MAAN que se puedan conocer?	¿Hay temas culturales o de ideologías involucrados que puedan influir en la negociación?

(Carrión, 2007) señala que la preparación es el camino más seguro para una negociación satisfactoria y la clave para lograr los objetivos; propone una forma para ejecutar la preparación y es estableciendo los objetivos propios y las inferencias que se tienen de la otra parte, obtener información, planear la estrategia y distribuir los roles cuando se negociará en grupo. Para establecer los objetivos, (Carrión, 2007) puede haber tres tipos llamados GPT. Los objetivos tipo G son los que nos gustaría conseguir y que se plantean al inicio de la negociación; pero como no siempre se lograrán estos, se programan los objetivos tipo P que son los que se pretenden conseguir y finalmente los T, son los que se tienen que conseguir, es decir, el punto mínimo al que se puede llegar en una negociación.

Figura 5 Pasos para la Preparación. Fuente: elaboración propia basado en Carrión 2007



(Watershed Associates, 2018) recomiendan que para encontrar la información necesaria en la preparación se deben hacer suposiciones, indagarlas, analizarlas y ser creativo al entenderlas; en este análisis se debe también preguntar por los escenarios más apropiados e identificar a la persona ideal del equipo para llevarla a cabo; si para iniciar se tiene el argumento más fuerte, se debe pensar cómo mantener el argumento y si la otra parte es la más fuerte, identificar cómo se podrá cambiar la situación para liderar el argumento.

Dentro de la preparación, hay una forma propuesta por (Watershed Associates, 2018) en donde la información se organiza en un círculo que contiene 3 partes: lo que se conoce, lo que se desconoce y lo que se asume; estos datos tienen en cuenta no sólo la otra parte para investigar, sino también a los stakeholders y el equipo negociador. Los stakeholders son los que se ven afectados por la negociación y además aquellos que hacen parte de un proceso de benchmarking que permite comparar las ofertas con lo que se negociará. La idea dentro de este proceso es ampliar la sección del círculo de lo que se conoce, así que la estrategia principal en la investigación es tratar de convertir las suposiciones en hechos reales o si no, descartarlas. El esbozo para llevar a cabo esta actividad es:

1. Identificar todas las partes interesadas y afectadas.
2. Analizar las lecciones aprendidas de negociaciones pasadas.
3. Determinar los puntos no negociables y los negociables.
4. Identificar los posibles contratiempos.
5. Listar los beneficios al obtener un acuerdo.
6. Preparar la respuesta al argumento de apertura de la otra parte.

Otra estrategia para identificar la información necesaria es hacer una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) tanto propia como de la otra parte, ya que permite organizar la información y diseñar la mejor estrategia para la negociación.

Asimismo, identificar los parámetros para tener mayor seguridad sobre lo que se puede y no se puede ceder en la negociación; tener claridad sobre el alcance y el tiempo aproximado del proceso, qué aspectos reservar para el final, cuál es el resultado razonable y en qué punto se levanta de la mesa; a esto se le llama el Sobre de la Razonabilidad (Fisher, Ury, & Patton, 1993).

Como entregable para esta etapa, se relacionan las metas y el resultado ideal o deseable, los acuerdos menos aceptables y las MAAN (Fisher, Ury, & Patton, 1993). Éstos pueden cambiar de acuerdo con la información o posición posteriores, sin embargo son muy útiles como punto de partida; en la mayoría de situaciones, quien posea la MAAN más fuerte tendrá una ventaja en la negociación pues si no se llega a un acuerdo, sería la parte menos perjudicada por cuanto tiene claridad sobre otras estrategias u opciones.

Igualmente, en una negociación colaborativa el ideal es lograr una relación que perdure en el tiempo entre el proveedor y la empresa para lo cual juega un papel fundamental la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuos, encontrar afiliaciones y crear relaciones que permitan conocer mejor al otro para que durante la negociación, se facilite un acuerdo de beneficio mutuo. (Watershed Associates, 2018) y (Gattiker, Huang, & Schwarz, 2007) relacionan en su artículo una gran cantidad de autores que han demostrado que la confianza es un aspecto fundamental y el punto de partida en la negociación, demostrando con un experimento que, incluso las negociaciones cara a cara, son las que mayor confianza generan en comparación con negociaciones por internet.

La construcción de confianza se logra con respeto por el otro, equilibrando las emociones positivamente, con sinceridad y honestidad en la comunicación, mostrando empatía, escuchando como aliado, apreciando la posición del otro así no esté de acuerdo. El programa de negociación de Harvard enfatiza en la confiabilidad como la clave, por lo que relaciona seis estrategias útiles para ganar confianza en las negociaciones (Harvard Law School, 2019):

1. Hablar su lenguaje: esto implica no sólo el lenguaje técnico requerido para la negociación sino también los temas culturales como una forma natural de construir empatía; es importante saber dar los tiempos propios para hablar de temas externos a la negociación sin perder el objetivo ni quitar tiempo a los temas centrales; en otras ocasiones es necesario llegar directamente al tema, lo cual se

logra con un buen conocimiento de la otra parte y del ambiente que tomará la negociación.

2. Manejar la reputación: una buena reputación representa una ventaja durante la negociación; si el negociador aún no goza de prestigio y reconocimiento, se puede acudir a terceros para que den recomendaciones a la contraparte, abriendo un camino de confianza en la comunicación y en los acuerdos.
3. Hacer que la dependencia sea un factor: En caso de que la otra parte considere que la negociación depende de ella, se puede tomar como un factor positivo pues habrá probabilidades importantes en lograr confianza en para el proceso; en este caso, es importante destacar los beneficios o perjuicios que podría traer un impase.
4. Hacer concesiones unilaterales: las negociaciones basadas en relaciones a largo plazo suelen estar menos concentradas en el recuento de ganancias y pérdidas, factor que facilita la confianza en que lo que uno u otro ceden sin que no necesariamente implique una pérdida.
5. Etiquetar las concesiones: en algunas ocasiones es válido realizar un recuento de lo que ambos han cedido hasta llegar al acuerdo final; comunicar las concesiones realizadas puede mejorar las percepciones de la otra parte y activar el deseo de corresponder para aumentar el nivel de confianza mutua.
6. Explicar las demandas: es importante exponer a la otra parte los requerimientos de manera asertiva, con claridad y objetividad a fin de separar los puntos negociados de los factores personales, lo cual evita que se vean los acuerdos desde el punto de vista personal y en forma negativa.

(Stark & Flaherty, 2003) expresan que para generar confianza es importante escuchar, ser honesto, ampliar el contexto empresarial para incluir otros temas culturales, ser paciente y positivo, admitir cuando no se sabe una respuesta, asumir ciertos riesgos para demostrar interés y enfatizan en esa actitud personal que se refiere a tener una mentalidad de abundancia y no una de escasez.

Enfatiza en que la comunicación va ligada al tipo de cultura de la otra parte, ya sea directa o indirecta puesto que ésta dicta la forma en que pueden desarrollarse los temas de la negociación. Hay dos tipos de culturas para las negociaciones: las orientadas al logro y las orientadas a la relación. Alemania, Australia y Estados Unidos son culturas orientadas al logro; para ellos las personas exitosas son aquellas que logran los acuerdos de forma eficiente. En la mayoría de los casos es una sola persona quien puede tomar las decisiones

dependiendo de su cargo y se tolera el debate y discusión de los problemas de negociación entre todos los participantes para encontrar la mejor solución, siendo exitoso a través de la acumulación de logros profesionales y personales. Por otro lado, está Latinoamérica, Europa (sur y este), África, Medio Oriente y Asia, culturas donde la relación es la que prima y una comunicación directa puede convertirse en negativa o descortés; la solución de problemas es más productiva si se comunican los asuntos de forma discreta y con tacto. Los objetivos se logran a través de las relaciones, así que es muy común que mientras se negocia con alguien de esa cultura no se discutan temas directamente relacionados con el problema de la negociación, sino que se centra en las habilidades sociales, visiones políticas y lealtad al equipo. En este caso, las decisiones se toman en grupo, quien tome decisiones individuales puede ser considerado inmaduro y acelerado (Watershed Associates, 2018).

En esta etapa cobra validez la pregunta: ¿quién es la persona o grupo de personas ideales para llevar a cabo la negociación? Para definirlo, se valida la experiencia y conocimiento profesional de la empresa así como las condiciones de personalidad y habilidades en comunicación, pues se requiere la habilidad de personas que sepan convertir las distintas situaciones en útiles y provechosas; ellas tendrán el encargo de conocer lo mejor posible a la otra parte antes de su primer encuentro y ya en este punto, generar afiliaciones para consolidar la empatía y abrir el camino de la confianza. En este punto, es importante preparar algunas preguntas o temas de interés que permitan al otro mostrarse como es, facilitando la escena; por ejemplo, si se sabe que el negociador hace parte de un club social o tiene ciertos intereses, pueden generarse mayores afiliaciones y así darle un clima más tranquilo y de apertura a la negociación, lo cual favorece el rapport como base fundamental de la comunicación. No obstante, esta estrategia debe darse en un clima de transparencia y humildad en donde ambas partes estén equilibradas pues si en este acercamiento la otra parte percibe al otro en condición superior se afectaría la negociación; la transparencia indica igualmente que no se puede fingir tener afiliaciones ni hablar de lo que no sabe.

La preparación incluye considerar las tácticas a utilizar en la negociación, descritas éstas como las acciones para desarrollar la estrategia (Kennedy, Benson, & McMillan, 1990). Son aquellos caminos que conducen al alcance del propósito de la negociación. Y aunque existen gran cantidad de tácticas, las más conocidas son:

- Expectativas de futuro: es una estrategia utilizada para convencer al otro de que si acepta un trato en el presente, podrá traerle grandes beneficios al futuro.
- El ancla: cuando la otra parte hace una propuesta que está muy lejos del objetivo, se tratará de hacerle una contraoferta que esté lejos de esa propuesta o incluso hacerle ver al otro la realidad de la situación para que salga de esa posición ancla.
- El bueno y el malo: esta táctica la puede aplicar incluso una persona, no sólo con su actitud sino también con las propuestas. Puede presentar propuestas extremas que hagan que la otra parte acepte la “menos mala”, sin embargo, también corre el riesgo de que la otra parte responda con propuestas iguales de malas y si ambas partes no están de acuerdo en alguna, esta estrategia no resultará, lo cual significa que quien se enfoque en esta táctica debe ser un negociador con experiencia.
- El farol: es cuando se señala a la otra parte que debe mejorar la oferta porque se tienen propuestas con mejores condiciones por otro lado. Se debe tener mucho cuidado al aplicar esta táctica, pues si realmente se tiene otra oferta, que puede ser incluso la MAAN, se debe estar muy seguro de poder tomarla. De esta táctica, la otra parte puede responder de tres formas: aconsejar tomarla, pedir que se la muestren o dar una explicación más explícita del precio o de lo que se está negociando para que entienda el por qué no se puede mover; se exige un negociador hábil y experto.
- El enlace: empezar por un argumento en el que se señalan las debilidades del otro para lograr que acepte más rápido la propuesta. Por ejemplo, en una negociación con un proveedor se pueden señalar las entregas tardías para que mejore el precio, o él puede comentar sobre lo tarde que paga el cliente para que no discuta la oferta. En este caso, se debe amarrar lo débil a lo fuerte para cambiar el ritmo y tema de la negociación.
- Apuntar al corazón: despertar la compasión de la otra parte, siempre y cuando se conozca la personalidad del negociador y si realmente caerá ante esta estrategia porque de lo contrario, sólo le hará creer que está desesperado.
- Nivel de autoridad: es importante conocer qué tanto poder de negociación tiene la persona que asistirá, pues si no puede tomar decisiones, sólo escuchará las propuestas y las retroalimentará con quien realmente puede cerrar el trato. En este caso, resulta muy útil no presentar todos los puntos, sólo la posición inicial para que luego sobre esa se siga construyendo.

- Política de la empresa: esta táctica resulta muy útil cuando no se puede ceder más, pues la otra parte se siente mejor cuando cree que por políticas de la empresa es lo mejor que alcanza a que si cree que el tema es personal. (Dawson, 1995) afirma que esta condición presiona a la otra parte a ceder para evitar que otros revisen la negociación o que el acuerdo pueda caerse.
- Bolsillos vacíos: consiste en hacer creer a la otra parte que se quiere llegar a un acuerdo pero que no se puede bajo las condiciones planteadas. En este caso, para que sea más creíble se pueden presentar algunos precios o condiciones objetivo por escrito.

b. Intercambio de información y validación

Aunque algunos autores no hacen diferencia entre la primera etapa de preparación y esta segunda fase de intercambio y validación de información, para el objetivo de este proyecto se profundiza en cada una de ellas puesto que se pasa de la teoría (planeación) a la práctica (intercambio).

En el intercambio de información y validación se pretende corroborar lo que se asumía en la etapa de preparación, ampliar el conocimiento o cambiar la perspectiva de la información inicial; explícitamente se realiza la verificación de los datos y se responden las inquietudes propuestas y a las que hayan surgido; se parte de los supuestos teóricos de la fase anterior, desarrollando cada uno de los pasos y estrategias planeadas, a fin de cimentar la relación comercial en la confianza y el respeto mutuo, una relación que se hará más profunda en el tiempo siempre y cuando en estos primeros encuentros se logre el nivel de conocimiento previsto, confianza, empoderamiento y armonía para abrir el camino a la negociación de la agenda (Watershed Associates, 2018).

Intercambiar y validar la información exige del interlocutor habilidades de observación y análisis a fin de llevar ese primer encuentro con los lineamientos de la planeación, haciendo los ajustes que se requieran para lograr el objetivo de conocer al otro y obtener los datos necesarios, inclusive aquellos que no se tenían previstos y que resultan importantes, como pueden ser los stakeholders, la línea de poder o la persona quien realmente tomará la decisión, conocer y medir tiempos para la negociación. Se hacen preguntas para probar las suposiciones, teniendo en cuenta que las respuestas pueden cambiar de negociación a negociación, así que en esta etapa ninguna pregunta es

innecesaria, pues entre más información se tenga de la otra parte, mejor será la negociación; actuar en forma aparentemente ingenua para hacer preguntas puede llevar a obtener información útil; sin embargo, se requiere gran capacidad de observación, análisis y síntesis (Dawson, 1995).

Para hacer este proceso más explícito, (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987) refieren que es importante entender el tipo de relación que se tiene con la otra parte y que éstas evolucionan en 5 fases que son: conciencia, exploración, expansión, compromiso y disolución; cada fase afecta la forma de relacionarse una parte con la otra, por lo cual es útil entender en qué período de la relación se encuentra con el proveedor para poder usar estrategias acordes. La fase de conciencia ocurre cuando el comprador sabe que el proveedor existe, ya sea por publicidad, cercanía o recomendación. La fase de exploración inicia cuando se realiza el primer contacto, en el que posiblemente se conforme un proceso más formal que conduzca al inicio de convalidar hechos y datos que puede llegar incluso a solicitar muestras u otras evidencias concretas; esta fase se divide a su vez en 5 subprocesos: atracción, comunicación, negociación, desarrollo y ejercicio del poder y desarrollo de expectativas; si la relación progresa es porque en esta etapa el comprador se está tomando el tiempo y el trabajo de ensayar un producto nuevo o de explorar un nuevo suministro, lo que implica que está haciendo esfuerzos adicionales para valorarlo como proveedor. La tercera fase es de expansión, que se refiere al continuo aumento de beneficios obtenidos por el intercambio entre las partes y su creciente interdependencia; para esta etapa aplican los mismos 5 subprocesos de la anterior. La cuarta fase es el compromiso, en la que la relación ha llegado a su máxima expresión y tanto comprador como vendedor han alcanzado un nivel de satisfacción del proceso de intercambio que incluso puede excluir a cualquier otro que provea beneficios similares. El compromiso se puede medir por entradas, durabilidad y consistencia; las entradas se refieren a comunicación, recursos económicos y emocionales que sean intercambiados; la durabilidad considera el tiempo de este intercambio, a mayor tiempo más compromiso; la consistencia en las entradas de los beneficios, ya que si no son constantes o no se dan cuando la otra parte lo espera, afecta la percepción del compromiso. En último lugar, la etapa de disolución ocurre cuando se finaliza la relación. Mientras que en el resto de las etapas se asume que ambas partes hacen esfuerzos por llevar a la relación a una mejor fase, esta etapa puede darse sólo si una de las partes así lo desea; cuando esto sucede, se debe llegar a una fase de interacción en donde se negocia la desvinculación.

Figura 6 Fases de las relaciones. Fuente: elaboración propia basada en Dwyer, Schurr & Oh 1987.



En el proceso de intercambio puede ocurrir que se conozcan más detalles que reevaluar el objetivo de la negociación hasta el punto en abrir otras alternativas que no se tenían contempladas durante la preparación; a través de esas conversaciones iniciales sobre temas de cultura, actualidad, asuntos personales, deportes, hobbies, legales, y por supuesto, de negocio, quizás lleven a un conocimiento más profundo y abran otras posibilidades. (Watershed Associates, 2018) recomienda no saltarse este proceso porque sirve de intermedio entre el “calentamiento” cuando las emociones están muy altas; se trata de alinear las emociones y la comunicación haciendo el rapport (informe) y justo en ese momento el ambiente está listo para abrirse a los temas que los convocan; esta alineación es la que genera la confianza inicial y si no se cumple este paso, existe el riesgo de cegar la negociación o hacer más difícil el proceso. No obstante, es importante estar atentos puesto que algunas negociaciones deben realizarse rápidamente ya que dependen de factores volátiles o externos como el precio del petróleo o el dólar, entre otros. La duración y desarrollo de este intercambio depende específicamente de cada negociación.

Se podría comparar el intercambio con una conquista en el sentido de que ambas partes quieren conocer más la una de la otra, quieren formar una relación comercial profunda, evalúan nivel de autoridad y el compromiso del uno hacia el otro. Las estrategias para llevar a cabo el intercambio dependen entonces de la fase de la relación en la que se encuentren; sin embargo, es de suma importancia insistir que la negociación se llevará a cabo con una persona o con un equipo de trabajo y la clave para conectarse efectivamente es construyendo afiliaciones, es decir, las conexiones que se tienen con otras personas que brindan áreas comunes. (Watershed Associates, 2018).

Para hacer afiliaciones entre los negociadores, la inteligencia emocional representa un sustento, empezando en la etapa de intercambio y durante todo el desarrollo. El concepto de inteligencia emocional ha estado implícito en el presente trabajo como un eje transversal y elemento clave de la negociación en un ámbito colaborativo, con el enfoque ganar – ganar. Fue desarrollado por Daniel Goleman y en su libro “Inteligencia Emocional”, expone

la importancia del manejo de las emociones en el cumplimiento de objetivos personales enfatizando que el ser humano, además de una mente racional posee una mente emocional, la cual en muchas ocasiones incide más en el éxito de una persona que su inteligencia racional, siendo éste un criterio revolucionario que se asentó en todos los rincones del mundo. Esta tendencia ha sido llevada al ámbito empresarial como una herramienta para lograr mayor productividad, mejores relaciones interpersonales, empoderamiento, liderazgo y otros requerimientos organizacionales e inter-institucionales. En la inteligencia emocional se concentran habilidades como autocontrol, entusiasmo, empatía, perseverancia, auto-motivación, actitud positiva, habilidad para resolver problemas, entre otras cualidades que si bien pueden tener un componente genético, pueden igualmente aprenderse y mejorarse en el tiempo y la práctica. Goleman asegura que aprender a reconocer, entender y manejar las emociones propias y de los demás ayuda a asumir un liderazgo en las relaciones interpersonales, en la comunicación y en el manejo de distintas situaciones. Tratándose del tema de negociación ganar – ganar, representa un factor clave desde el momento en que se está preparando la negociación con el interés de conocer a la otra parte y establecer estrategias de cómo comunicarse, lograr empatía, confianza, respeto y armonía con un carácter convincente hasta lograr mejores acuerdos (Goleman, 2002).

Es importante aclarar que cuando se está construyendo afiliación, esos posibles temas de conversación ya enunciados, deben ser sobre asuntos que no generen conflicto o no distancien el encuentro; por ejemplo, no se debe hablar de política, de religión o de temas que impliquen tomar una postura. Si ya es una persona a la que conoce de antes, es más fácil este acercamiento y la afirmación de la confianza para la relación. La afiliación se planea en la primera fase, se construye en esta etapa y se debe mantener y cuidar en el largo plazo; en la planeación es importante identificar el tipo de cultura o de persona con la que se va a tratar, para que en el intercambio puedan encontrarse en un punto medio ambas partes y se facilite la afiliación; por ejemplo puede haber un encuentro entre el que le gusta hablar más antes de la negociación y el que está orientado a la tarea; la capacidad de escucha, la observación y la empatía benefician este momento.

Sin embargo, generar afiliaciones cuando la otra parte es difícil y no tiene un foco de ganar – ganar hace más compleja esta etapa. Para esto, (Tobón, 2000) recomienda centrarse en varias estrategias: manejar y controlar las propias emociones, prepararse con suficiencia en los distintos asuntos, evitar errores, no anclarse en las posiciones; emociones como el

estrés, la ansiedad o la inseguridad pueden jugar una mala pasada durante la negociación y si la otra parte controla muy bien este aspecto no será fácil generar afiliación. El estrés lo define Tobón como una medida entre las demandas menos las incapacidades, esto quiere decir que para controlarlo se deben bajar las demandas o incrementar las capacidades. Lo más común es que los negociadores bajan las demandas para cerrar un acuerdo porque le temen al conflicto, no obstante, esto sólo causará problemas al futuro, así que se debe escoger el otro camino y encontrar la forma de resolver el conflicto. Además, si no se puede cambiar la forma en que la otra parte maneja sus emociones, lo que se puede cambiar es la reacción ante ellas para evitar que lo afecte y que termine generando consecuencias en el proceso de negociación.

Una vez la preparación ha contemplado todos los asuntos propios para hacer la afiliación, debe enfocarse en lo que será el objeto de la negociación, especialmente cuando se trata del enfoque ganar – ganar; así pues, se debe mantener un balance entre los asuntos y la relación, una estrategia mixta donde se aprenda a separar la relación del problema o de las diferencias. El error que comenten algunos negociadores es dejarse llevar por la estrategia del otro; por ejemplo, si éste es un negociador difícil, que dice muchas mentiras o amenaza constantemente, hay que saber reaccionar y prepararse anticipadamente. Para estas situaciones (Tobón, 2000) establece la estrategia espejo, en la que si la otra parte inicia con una estrategia ganar – perder lo mejor es hacerle creer que ese es el mismo enfoque, si demuestra poder, tratar de demostrar mayor poder, hacerlo sentir la posición perder para que así quiera cambiar su enfoque. La importancia de la estrategia espejo es que la credibilidad está en las acciones, así que se debe demostrar mayor poder o que alguien más poderoso lo afecte, que no sean mentiras.

Asimismo, es importante resaltar que el foco debe estar en los intereses, no en las posiciones (Fisher, Ury, & Patton, 1993). La diferencia radica en que las posiciones indican qué quieren, mientras los intereses refieren el por qué lo quieren. Mientras la otra parte explica sus intereses, se verifican las suposiciones, se encuentran intereses en común para tener más confianza en expresar de forma asertiva lo que se quiere lograr. Es muy importante que este proceso ocurra después de romper el hielo, pues no es fácil que la otra parte hable de sus intereses o incluso de sus MAAN si no tiene la confianza para hacerlo. Si no se tiene claridad sobre las pretensiones de la otra parte, es porque faltó más compenetración (Watershed Associates, 2018). A partir de esa conversación se deben

haber identificado al menos los intereses en común, ya que es desde donde toma importancia el tipo de negociación colaborativa.

Es una buena estrategia que durante esta etapa se informe de manera vaga a la otra parte, sobre la existencia de una MAAN; en la negociación se decidirá si ésta se revela o no, pero es importante que la otra parte se entere que puede haber otras opciones si no se logra una negociación, ya que esto puede mejorar la disposición a lograr un acuerdo. Esto se hace con el objetivo de que la otra parte se sienta animada a poner esfuerzos adicionales en la negociación para no salir del negocio.

Al finalizar la etapa de intercambio de información y validación, se deben haber evaluado los siguientes aspectos:

- **Confiabilidad:** es una necesidad emocional que debe ser expresada y transmitida durante todo el proceso negociador y manifestarse de forma clara y racional; la confiabilidad es la probabilidad de que las cosas funcionen bien y haya consistencia en los resultados; cuando no se está seguro de la confiabilidad en la otra persona puede usar algunas estrategias simples para comprobarlo, por ejemplo hacer una pregunta de respuesta conocida; si la otra parte responde correctamente se abre la posibilidad de continuar el proceso, de lo contrario es necesario evaluar si tienen la información incorrecta o son incompetentes, no entendieron la pregunta o son engañosos; en ese caso, hay que insistir hasta asegurarse y por ejemplo, durante la conversación hace la pregunta tres veces de diferentes formas para poder comprobar si definitivamente no se puede confiar en la otra parte; de ser así, lo mejor es no negociar y pensar en ejecutar la MAAN (Watershed Associates, 2018).
- **Competencia:** es un indicador que hace referencia a la habilidad de una persona para hacer las cosas bien, con el conocimiento de una actividad específica; en este sentido, es importante asegurarse que la otra parte es competente y conoce el tema que se negociará. Para esto, se puede usar la misma técnica del punto anterior, utilizando preguntas específicas que den cuenta de su competencia profesional sobre lo que se estará negociando; el conocimiento sobre el producto que se negocia es muy importante, pues demuestra en cierta parte poder durante la negociación.
- **Simpatía:** se refiere a la manera de ser y de actuar de una persona, que hace que su presencia sea agradable y que con sus actitudes demuestre interés porque las cosas salgan bien; en esta condición de apertura es más fácil construir una relación

a nivel más personal, pues cuando hay conexión entre las partes, la negociación es más honesta y apela más a un resultado gana – gana.

- Alineación de intereses: a pesar de que en algunas ocasiones esta etapa puede ser prematura para saber si se tienen los mismos intereses, se debe tener una idea de si se lograrán alinear los objetivos para sacar adelante el proceso de negociación.

c. Negociación

La etapa de la negociación se inicia en el momento en que están alineadas las dos partes a través de los medios ya expuestos. El objetivo de ejecutar una negociación es crear y distribuir valor. La negociación colaborativa pretende en específico conseguir aliados estratégicos para el beneficio de la cadena de abastecimiento; por tal motivo, el foco dentro de la negociación debe ser los intereses en común, la comunicación asertiva, las concesiones y en especial enfocarse en encontrar la solución al proceso que se lleva a cabo, teniendo presente que se enfoca en los hechos y no en lo personal. A pesar de que en el siglo XXI la globalización y la tecnología han permitido que las negociaciones se lleven a cabo por teléfono, Facetime, Skype, entre otros medios tecnológicos, (Watershed Associates, 2018) recomiendan que entre más rápido la negociación se realice cara a cara será mejor la negociación especialmente si las partes no se conocen de antes.

(Shonk, Program on Negotiation Harvard Law School, 2019) señala cuatro posibles estrategias para crear situaciones que permitan la negociación ganar – ganar:

1. Encontrar hechos en conjunto a fin de involucrar a la otra desde tempranas etapas del proceso de negociación a fin de que ambas partes saquen provecho de la situación; esta estrategia implica romper el paradigma que tienen muchas empresas al pensar que, si el otro está más involucrado en el proceso, afectará su poder de negociación.
2. Crear mayor valor a través de tratados, haciendo varias propuestas al tiempo para evaluar la reacción de la otra parte, así como diferentes preguntas que permitan apreciar sus intereses para entender si se puede crear mayor valor con los acuerdos comerciales.
3. Probar acuerdos contingentes, los cuales son útiles para que ambas partes queden satisfechas con los pactos iniciales, pues muchas veces puede sonar irreal para la

contraparte; en ocasiones se complementan los acuerdos o el contrato con multas o acciones para la parte que no cumpla con lo que se pacta en la negociación.

4. Considerar un derecho coincidente como una oportunidad para que el oferente inicial o el actual igualen la oferta a la nueva y se reafirme el enfoque de ganar – ganar.

(Mnookin, 2010) hace referencia a algunas “trampas” que pueden ser positivas o negativas en las que se puede caer y que pueden perjudicar la negociación, de ahí la importancia de conocerse y leer bien a la otra persona para identificarlas. Las trampas negativas son aquellas que llevan a rechazar una negociación como la satanización, en donde se ve a la otra parte como “mala”; la deshumanización que hace que se vea a la otra parte por fuera del orden moral; el moralismo y presunción de rectitud que significa ver al otro como completamente equivocado; estas trampas negativas pueden perjudicar la negociación, pues impiden ver que la otra parte puede tener la razón, que sus argumentos son igual de válidos que los nuestros. Las trampas positivas son todo lo opuesto a las anteriores, son aquellas que permiten entender y aceptar los argumentos de la otra parte como el universalismo, la tendencia a perdonar y la racionalización, estas trampas promueven la negociación. Es por esto, que es muy importante saber identificar en qué momentos de la negociación se puede caer en una trampa para prevenirla y ejecutar las buenas prácticas que lleven a un acuerdo.

Para llevar a cabo una negociación ganar – ganar es importante tener en cuenta estrategias que incrementen la satisfacción de la otra parte frente a lo pactado, incluso cuando se logra el resultado deseado. Algunas estrategias explicadas por (Harvard Law School, 2019) son:

- Crear expectativas antes y durante la negociación, así como evitar hacer concesiones demasiado pronto durante la negociación para que las expectativas de la otra parte no aumenten.
- Asegurar que el otro perciba el resultado como beneficioso, al ser modesto con las ganancias que implica para usted y felicitarlo por la difícil negociación.
- Dejar que el otro opine y explique sus argumentos o ideas así tenga menor poder durante la negociación, pues lo percibirá de forma positiva.
- Resaltar la igualdad de los acuerdos que se están pactando.
- No conformarse por “repartir el pastel”, sino que siempre se debe buscar “ampliar el pastel”.

- No aferrarse a la primera oferta, pues evitará que puedan llegar mejores a la mesa de negociación. Tampoco hacer concesiones sin condiciones, pues hará creer a la otra parte que no está cediendo mucho. Para las concesiones, (Carrión, 2007) proponer hacerse tres preguntas antes de ceder: ¿qué valor tiene para nosotros, nos cuesta conceder?, ¿qué valor tiene la concesión para la otra parte?, ¿qué queremos a cambio, por qué lo queremos cambiar y cuál es el precio?
- Establecer metas claras para la negociación, pues así evitará dejarse llevar por temas diferentes a la negociación.
- Tomarse el tiempo que requiera para decidir sobre el acuerdo, pues si se siente presionado, la negociación no será la mejor.

Las negociaciones pueden tomar tiempo, sin embargo todas deben empezar con una propuesta y una presentación de la posición respaldada por unos intereses. El primer paso son las propuestas de apertura, en donde (Watershed Associates, 2018) recomiendan empezar arriba o abajo, pero nunca en la mitad ya que esto permite ceder para llegar a un acuerdo, lo que hace que la otra parte sienta confianza. Al inicio debe expresarse el escenario más deseado, o como lo llama (Dawson, 1995) , la máxima posición persuasible MPP que es la intersección entre el mayor valor que se puede pedir en la negociación y la convicción de la otra parte sobre la legitimidad de esa posición. En la Figura 7 se expresa el arranque y hacia dónde se puede ir moviendo a medida que avanza la negociación.

Figura 7 Posibles resultados. Fuente: Dawson 1995



El resultado más deseado es aquel que se debe defender, es asertivo, no es agresivo, es mejor que la meta y debe ser alcanzable de alguna forma; para expresar este resultado durante la negociación se puede hacer de forma directa, vaga o usando opciones; por ejemplo, si se quiere negociar el salario la forma directa sería ofreciendo una cifra, “quiero un incremento de 100 pesos”, la forma vaga sería “quiero un incremento de 3 dígitos” y la

forma de opciones sería “quiero un incremento de 100 pesos o quiero a alguien adicional en el equipo”. Esto indica que el resultado más deseado podría tener varias opciones.

Algunos de los errores resaltados por (Watershed Associates, 2018) sobre el argumento inicial están basados en los intereses, la relación, la impaciencia, las suposiciones, falta de ofertas o por dejarse guiar por las emociones. Por esto realizan diferentes recomendaciones a tener en cuenta para estar seguro de la declaración.

- No presentar una oferta sin estar seguro sobre los intereses de la otra parte.
- Ser precavido para no dañar la relación actual que se tiene o que se quiere lograr con la otra parte. Asimismo, manejar las emociones para que tampoco afecten la relación.
- Ser paciente al presentar las declaraciones, es mejor tomarse más tiempo pero llegar al acuerdo deseado.
- No declarar sobre alguna suposición si ésta no está confirmada.
- Hacer investigación en el mercado de otras ofertas para no estar mintiendo sobre algo que no se tiene en firme, pues esto agranda el riesgo de perder.

Por otro lado, (Carrión, 2007) manifiesta que la seguridad con la que se expresan los argumentos dentro de la negociación es muy importante. Esta seguridad se ve reflejada en aspectos como el tono de voz, las vacilaciones o explicaciones excesivas que se dan cuando se quiere proponer algo para el acuerdo, la postura corporal, la forma de llevar la mirada, entre otras.

No obstante, cuando la otra parte ha expresado su posición inicial, siempre deberá ser debatida, incluso si es mejor que el objetivo. Esto es importante porque en general nadie empieza en el punto más bajo y adicionalmente, aceptar desde el principio sería darle a entender al otro que puede ser más agresivo. (Dawson, 1995) declara que cuando se acepta la primera oferta da a pensar a la otra parte que habría podido obtener un mejor resultado o que algo malo está ocurriendo, el por qué se aceptó de inmediato esa oferta. Asimismo, se debe procurar responder un “no” o un “sí” condicional, es decir, se puede ceder si el otro también da algo adicional. Algunas formas de decir no podrían ser: hay alguna flexibilidad en esa propuesta; eso no es lo que esperamos; no puedo llegar hasta allá; debe haber otra forma. También es recomendable sobresaltarse ante la propuesta, mostrar algo de sorpresa, pero manteniendo el interés para alertar a la otra persona; eso puede hacerse con el lenguaje corporal o con palabras de asombro.

A la par, no se puede ceder si la otra parte usa una respuesta de estas, sino que se responde con otra pregunta para saber qué tanto la otra parte estará dispuesta a dar. Esto es porque si se responde con un no rotundo, lo único que genera es volver a la discusión sobre el mismo punto (Carrión, 2007).

Si ante las propuestas que se llevan a la negociación, la otra parte dice que no, no se puede inmediatamente responder con una concesión, ni tomarse la respuesta personal. Lo que se debe hacer es determinar si la objeción es real, si quizás la propuesta no era equitativa para ambos y si es que tienen mejores MAAN por fuera de esa negociación. También se debe tener cuidado en la forma como se hacen las preguntas, pues la otra parte no debe sentirse atacada o agredida, se habla de forma cortés y se pregunta no para confrontar sino para entender o comprobar suposiciones. (Watershed Associates, 2018) recomienda hacer más preguntas abiertas ya que esto genera mejores discusiones, pero también ser directo cuando se requiere para dar a entender el punto de vista. Por último, es importante saber escuchar las respuestas de la otra parte como una forma de mostrar respeto y retroalimentar los comentarios del otro con ideas, preocupaciones, datos o hasta más preguntas.

Por su parte, (Dawson, 1995) propone usar un enfoque “siente, sintió, encontrado” para evitar respuestas que conviertan la negociación en antagónica. Reconocer cómo se siente la otra parte, tener empatía; visualizar si en situaciones pasadas hubo sentimientos o reacciones parecidas ver más allá de ese momento caluroso y encontrar alguna solución que se haya aplicado en casos similares para tener apoyo y salir de la dificultad.

(Stark & Flaherty, 2003) aseguran que los negociadores efectivos obtienen mayores resultados escuchando que hablando. Ser un buen escucha requiere diferentes habilidades de atención y de interacción. Dentro de las habilidades de atención hacen referencia a saber leer el lenguaje corporal, no interrumpir y evitar reaccionar de forma personal o emocional. Las habilidades de interacción incluyen el saber sintetizar y expresar de forma correcta lo dicho por la otra parte, así como dirigir la conversación hacia acuerdos productivos. La importancia del lenguaje no verbal radica en que según (Stark & Flaherty, 2003) el 90% de la comunicación en las negociaciones cara a cara es no verbal. Hacen referencia a algunos gestos que deben tenerse presente dentro de la negociación para saber interpretarlos; estos se muestran en la Figura 8.

Figura 8 Indicaciones del lenguaje no verbal. Fuente: elaboración propia basada en Stark & Flaherty 2003.

Romper contacto visual	Girar ligeramente la cabeza a un lado	Inclinar el cuerpo hacia el que habla	Posición de los brazos	Gestos con las manos	Posición piernas
<ul style="list-style-type: none"> Tiene algo por esconder 	<ul style="list-style-type: none"> Está escuchando con cuidado, no quiere perderse nada 	<ul style="list-style-type: none"> Le gusta lo que está escuchando 	<ul style="list-style-type: none"> Abiertos: receptivo Cruzados: posición negativa 	<ul style="list-style-type: none"> Abiertas: de acuerdo Torcidas: aprehensión Nuca: superioridad 	<ul style="list-style-type: none"> Cruzadas: No Abiertas: positivo

Por otra parte, cuando se requiera que un argumento sea aceptado y respetado por todos los involucrados en la negociación, hay tres prácticas para determinar un punto de medida que ambas partes puedan aceptar. El primero es la legitimidad, que hace que la otra parte se sienta cómoda con el acuerdo; hacer que los argumentos principales sean legítimos como términos y condiciones de la industria, tradiciones o prácticas de la comunidad, políticas de la compañía, entre otros. El segundo es criterio objetivo, donde se usan datos o cifras reales del mercado o de encuestas para sustentar lo que se quiere discutir. El tercero son estándares independientes, donde se puede consultar a un tercero imparcial o a organizaciones externas que tengan información que sirva de guía para la negociación (Watershed Associates, 2018).

Si luego de aplicar todas las tácticas y acuerdos posibles todavía hay negociación de un precio, en el que se tiene un rango pero no se decide el precio final, (Dawson, 1995) aconseja no ofrecer la diferencia. Por ejemplo, si el rango del precio está entre 100 y 150, se recomienda que sea la otra parte que diga el punto medio 125, porque entonces así hay alguna probabilidad de que el precio se acerque más a lo deseado que es 100, pues el rango ahora será 100-125 y no 100-150. Mientras que si se ofrecen los 125, la otra parte habrá ampliado su rango entre 125-150, lo cual resulta en desventaja.

De lo contrario, si se está discutiendo un punto sobre el cual no se logra llegar a un acuerdo, la mejor táctica es dejar de lado y continuar con otro para no enfriar la negociación ni afectar la relación. Lo que puede hacerse es volver a este punto después de que se hayan logrado acuerdos más sólidos (Dawson, 1995).

Finalmente, es muy importante entender que en esta etapa no se negocia sobre argumentos sino sobre propuestas concretas, por lo tanto, se deben siempre llevar ofertas

concisas para no debatir sobre posiciones. Las propuestas pueden presentarse de varias formas, pero que logren mantener la atención de la otra parte y obtener una respuesta al respecto.

Una buena planeación hace que la ejecución de la negociación sea más fácil, ya que se conoce hasta qué punto se puede ceder y qué es lo mínimo esperado, así como todos los argumentos y propuestas para llegar a un acuerdo final. Sin embargo, no es tarea fácil cuando el enfoque de la otra parte sigue siendo ganar – perder, creyendo que tienen todo el poder. Para esto (Ury, 1993) desarrolló un modelo para negociaciones difíciles en cinco pasos:

1. La persona difícil ataca sin diferenciar el problema del negociador. En este caso se debe evitar contestar con otro ataque e incluso tratar de alejarse emocionalmente del tema, es decir, no engancharse emocionalmente con el otro.
2. El objetivo es hacerle entender a la otra parte que el problema y los negociadores son separados. Para esto se desarma al oponente haciéndole ver que está al lado y no de frente, es decir, que le está ayudando a resolver el problema y no discutiéndole las propuestas.
3. Cambiar el juego para que ambos se vean como solucionadores del problema, donde lo importante no son las posiciones sino los intereses.
4. Con los pasos anteriores se identifica el problema, sin embargo la otra parte está en el “no” y se quiere hacerla llegar al “sí”. Hay varios motivos por los cuales puede estar en el “no”:
 - a. No entendió la primera propuesta: explicar la propuesta en detalle.
 - b. No cree en usted: llevar a alguien que diga lo mismo pero que tenga credibilidad.
 - c. La negociación va muy rápido: bajar velocidad para que tenga la oportunidad de pensar.
 - d. Lo ofertado no le interesa: se debe cambiar la oferta para que sea de valor.
5. Garantizar que la otra parte cumpla el acuerdo, pues se debe asegurar que él crea que lo que está firmando es a lo mejor a lo que creía que podía llegar.

d. Conclusión o Cierre de la negociación

El objetivo del cierre es llegar a un acuerdo que sea alcanzable, creíble y aceptado por las partes involucradas. Para que sea aceptable, debe tener la mayor cantidad de necesidades satisfechas y en el caso de que no se logre este objetivo, quizá la negociación estuvo mal planteada o se prefiere un no acuerdo. En el caso que definitivamente se quiera llegar a un resultado pero las propuestas finales no son las adecuadas, quizá falte entonces más negociación o se debe tomar un tiempo para que ambas partes mediten sobre los acuerdos y tengan claro qué pueden y qué no pueden aceptar (Carrión, 2007).

Para alcanzar esta etapa, hay una serie de buenas prácticas que deben considerarse. Una de ellas es el uso estratégico del tiempo, conocer cuándo alcanzar compromisos y en qué momento cerrarlos asegura una negociación duradera. Otra es resumir los acuerdos, así como dejar por escrito lo negociado, pues puede ocurrir que la otra parte se comprometa a ciertos asuntos durante la etapa de negociar, pero en la conclusión se retracte. También está la práctica de decir gracias, incluso cuando no se logra concluir un proceso de negociación se debe agradecer a la otra parte por la inversión en tiempo y en esfuerzos (Watershed Associates, 2018).

Hay tres tipos de cierre para la negociación: El primero es el cierre con concesión, es decir, se cierra la negociación otorgando una concesión preferiblemente pequeña a cambio del cierre final de los acuerdos. El segundo es cierre con resumen que normalmente se puede dar después del cierre con concesión, en el que se sintetiza todo lo pactado durante la negociación para que la otra parte diga que sí y se dé por finalizado el proceso. El tercero es el cierre con descanso, en el que se otorga un tiempo para que la otra parte considere las propuestas. El cuarto es el cierre con ultimátum, que tiene un riesgo grande si no está seguro de aplicarse; es cerrar con un tipo de amenaza, si no se acepta lo que se está acordando, entonces... Para este cierre, es necesario también que sea una negociación de pocas personas, pues es involucrar la parte emocional a la negociación y no es un buen cierre cuando lo que se quiere es una relación a largo plazo. El último es el cierre disyuntivo, en el que se proponen dos opciones a la otra parte para otorgarle la última decisión, lo que hace que se sienta con mayor poder y tome una para cerrar finalmente la negociación (Carrión, 2007).

Finalmente, lo más importante luego de alcanzar el cierre es garantizar el cumplimiento. Para ello es muy importante dejar el acuerdo por escrito y firmado por ambas partes, ya sea por medio de un contrato legal o un simple formato que ambas partes acepten.

d. Ejecución

La fase de ejecución es más sencilla, puesto que se han elaborado relaciones comerciales serias y honestas, ambos se sienten satisfechos con el acuerdo y confiados en que la relación continuará. Se podrán apreciar los beneficios y el poder de las negociaciones colaborativas, así como de las relaciones a largo plazo, especialmente si se convierten en aliados estratégicos. Si la negociación no fue fructífera, entonces habrá un sentimiento de pérdida, pues se invirtió esfuerzo y tiempo para llevarla a cabo, sin embargo, ese resultado sólo indica que la relación no mejoraría y que tal vez es mejor buscar otras opciones o hacer valer la MAAN.

En esta etapa es fundamental hacer una retroalimentación del proceso a fin de evaluar las lecciones aprendidas, emprendiendo acciones de mejoramiento y replicando las buenas prácticas, evaluación que representa un excelente punto de partida para próximas negociaciones y sustento para el equipo negociador. Aunque la retroalimentación puede realizarse utilizando distintas estrategias, una forma sencilla y efectiva es determinar en cada parte del proceso, desde la planeación hasta la ejecución, las ventajas y desventajas, los aspectos positivos y negativos, aprendizajes sobre la otra parte, oportunidades de mejora, entre otros. También se puede valorar lo que se pudo hacer diferente, cómo empezar, cómo debatir y qué tanto ceder, como lecciones que sirven para ampliar la experiencia.

En la etapa de ejecución es importante estar atentos a posibles dificultades de la implementación de los acuerdos, ya sea porque alguna cláusula no quedó clara para ambas partes, porque pequeños eventos que fueron ignorados se vuelven trascendentales o porque las condiciones externas cambian y el acuerdo ya no es válido. Para prevenirlo es muy importante revisar los acuerdos antes de firmar y frente a los imprevistos mantener el contacto con la otra parte con un sentido de colaboración, dejando evidencias escritas a manera de trazabilidad del proceso.

(Watershed Associates, 2018) recomiendan hacer un monitoreo al desempeño de la negociación, que los acuerdos se estén cumpliendo de ambas partes y que si se debe

ajustar algo se comunique; esto aumentará la confianza en la relación. Por ejemplo, si el precio pactado debería bajarse por condiciones del mercado, la persona o grupo de personas que estén haciendo seguimiento a la negociación pueden informar de las nuevas condiciones. Es normal que bajo algunas condiciones deba darse una renegociación, para lo cual (Watershed Associates, 2018) resaltan algunos puntos a tener en cuenta:

Tabla 4 Renegociación. Fuente: elaboración propia basada en Watershed Associates 2018.

Si usted pide la renegociación	Si la otra parte pide la renegociación
Pedir consideración basado en la situación, con una actitud asertiva, sin ser la víctima ni hacer bullying.	Calcular el costo de tener un incumplimiento.
Actualizar y desarrollar nuevos MAAN para la situación.	La fortaleza de las MAAN en caso de requerir un acuerdo en otro lugar.
Sin hacer amenazas, mostrar a la otra parte lo que puede suceder si no hay renegociación.	La ventaja de acceder a renegociar o la desventaja de decir no.
Ser creativo para poner sobre la mesa nuevos temas y oportunidades.	Pensar en algo nuevo que requiera para pedir a cambio de lo que cederá con la renegociación.

En el caso de que se defina una renegociación, el proceso comienza en la primera etapa, donde la preparación es lo más importante; quizá el desarrollo de las etapas se de más rápido en comparación con la primera negociación puesto que ya se conoce mejor a la otra parte, sin embargo se deben reevaluar las suposiciones, preparar los argumentos y llevar a cabo la negociación como la primera vez.

En la actualidad se han llevado a cabo una gran cantidad de investigaciones en el área de negociación. Por ejemplo, (Thomas, Eastman, Sheperd, & Denton, 2018), realizaron una investigación para estudiar el impacto de las negociaciones ganar – ganar o ganar – perder en las distintas relaciones comprador – proveedor. Encontraron que el uso del tipo de negociación ganar – perder, afecta los niveles de cooperación, no sólo de manera directa, sino en las relaciones interdependientes. En el mismo sentido, (Johnston, McCutcheon, Stuart, & Kerwood, 2004) prueban un modelo analítico de las relaciones proveedor – comprador en donde vinculan el nivel de confianza del proveedor a varias categorías de comportamientos cooperativos en la compañía y éstos a la percepción del comprador sobre el desempeño de la relación, encontrando que altos niveles de planeación

compartida y la flexibilidad en acuerdos sobre situaciones inesperadas por ambas partes, resulta en un mejor desempeño por parte del comprador.

Por otro lado, (Su, Chen, & Ro, 2017) hicieron una investigación sobre los efectos de los estilos de negociación individual en el comportamiento de un comprador y la anticipación del proveedor a esos comportamientos. Encontraron que los efectos de los mecanismos de gobierno a nivel de organización dominan los efectos de los estilos de negociación individual con respecto al cumplimiento, sin embargo, los estilos de negociación individual tienen una influencia que va más allá de los mecanismos de gobierno a nivel empresa con respecto al oportunismo.

Las investigaciones sobre negociación realizadas en todos los tiempos, son un indicador de la importancia de este concepto para las empresas actuales y de la necesidad de continuar profundizando dado su campo de acción en beneficio de las relaciones comerciales, las cuales hoy se complejizan por las distintas culturas y costumbres propias de la globalización y la tecnología. Los resultados indican la necesidad que las organizaciones se actualicen y pongan en práctica los distintos enfoques para que las negociaciones sean realmente efectivas, colaborativas, de largo plazo, enmarcadas en un proceso sistemático, sustituyendo las prácticas empíricas basadas en las habilidades y experiencia del negociador como factor predominante.

Teoría de recursos y capacidades

Esta teoría parte del supuesto que las empresas se hacen distintas entre sí según sean sus recursos, capacidades y la forma como dispongan de éstos; así entonces, aprovechando estos elementos se puede realizar un análisis interno enfocado hacia los aspectos más notables al interior de la organización, comparado con el análisis externo y que servirá de base para el planteamiento estratégico general; es decir, es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización. De manera contundente, esta teoría dice que la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades particulares y propias. Es decir, para esta teoría la empresa es un conjunto de recursos y capacidades heterogéneas que generan la ventaja competitiva y guían la elección de una estrategia empresarial; por medio de la identificación de las capacidades y recursos internos, las organizaciones pueden gestionar de forma más eficiente las decisiones en el mercado.

Los recursos se refieren a los elementos disponibles que generan valor dentro la organización y son de dos tipos: los tangibles como activos físicos, tecnológicos, financieros y humanos desde un sentido cuantitativo; los intangibles se refieren a los recursos humanos como capital humano (capacidades, habilidades, etc.) recursos organizativos relacionados con el desarrollo de sistemas que combinen distintos tipos de recursos (procesos de gestión humana, comunicación interna, tecnología, etc.) también incluyen otros recursos como las relaciones con los clientes, con otras organizaciones, la imagen corporativa. Es importante que entre los recursos tangibles e intangibles haya articulación y armonía para hacerlos productivos y de propiedad de la empresa, es decir, un recurso por sí solo no genera valor sino que lo obtiene en la interacción entre ellos y las capacidades organizacionales (Grant, 1991).

Así mismo, (Grant, 1991) define las capacidades como la facultad para realizar actividades en las cuales deben estar articulados e involucrados personas y recursos como un todo convirtiendo sus acciones en una ventaja competitiva. Las capacidades son de tres tipos: las capacidades propias de la gestión de recursos humanos para hacer que su gente sea muy valiosa y competitiva para la empresa; las capacidades propias de la organización sean técnicas, comerciales, de producción, etc. permeadas por los recursos humanos; y la cultura empresarial que hace única a la empresa según sean los principios, valores y creencias que se expresa en el comportamiento de las personas y el estilo de relaciones.

Las empresas que adopten el modelo de recursos y capacidades deberán comprender que su foco principal está al interior de la organización, lo cual exige conocerla muy bien para encontrar cuáles son sus recursos y capacidades, para que de su análisis interno se generen las competencias necesarias, hacerse sostenibles y mantener un control sobre las ventajas competitivas (Bueno, Morcillo, & Salmador, 2006).

Enfoque metodológico

Tipo de investigación

Esta investigación corresponde a un modelo de tipo cualitativo porque busca contextualizar el fenómeno para resolver el problema de investigación de forma flexible y creativa, se basa en proceso inductivo, que va de lo particular a lo general (Hernandez Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). El alcance de la investigación es descriptivo porque desarrolla la comprensión a través de descripciones y análisis, con observación persistente e interés en el proceso y la interpretación y de alcance relacional porque presenta una relación directa e involucrada con el sujeto de estudio, con impacto relevante y valorado para el investigador, trabajando con las personas en el ambiente natural organizacional.

Cabe resaltar que los métodos cualitativos generalmente se basan en recolección de datos a través de distintas técnicas las cuales no pretenden mediciones cuantitativas sino otras referidas a observación no estructurada, entrevistas abiertas, discusión y análisis en grupo, retroalimentación de experiencias, interacción de personas o grupos, entre otras prácticas (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2004).

La investigación parte de comprender las representaciones administrativas, sociales y culturales relacionadas con la problemática de la informalidad en la negociación en una empresa del sector productivo, para luego avanzar a un proceso de interpretación del fenómeno desde la óptica estándares, referentes, guías y métodos más reconocidos para la negociación.

El enfoque cualitativo del presente proyecto tiene una importancia suma para que las empresas logren llevar a la práctica de manera efectiva los conceptos teóricos fundamentados y sustentados en investigaciones; la visión cualitativa hace énfasis no solamente en el proceso sino de manera especial en las personas, en la forma en que se relacionan, resuelven diferencias, toman decisiones, en el manejo de aspectos

psicológicos que tienen que ver con las emociones, el lenguaje verbal y no verbal y todas las demás implicaciones de la inteligencia emocional, un factor que en el presente siglo juega un papel tan importante como los conocimientos técnicos para una negociación y que soporta el impacto que tienen las emociones en los resultados de una negociación. Una vez que las organizaciones asimilen y lleven a la práctica estos conceptos, tendrán validez los enfoques cualitativos como complemento fundamental de la negociación. “Si bien es cierto que es importante tener en cuenta las competencias técnicas, las motivaciones y las creencias también pueden traer éxito a nuestras negociaciones” (Conexión ESAN, 2016).

Para Hada S.A., este proyecto representa una oportunidad de mejora en el área de abastecimiento por cuanto el enfoque cuantitativo en el cual se centran comúnmente las investigaciones y la población de estudio, no abarca empresas del sector de cosméticos como Hada S.A.; así entonces, se requieren estudios que permitan adaptar la teoría a la práctica de forma cualitativa, con el rigor necesario para conformar un marco de referencia que se ejecute de manera sistemática.

De esta manera, este proyecto pretende crear una simbiosis entre cadenas de valor y abastecimiento, el estado de la negociación en un colectivo empresarial y los referentes más significativos para gestionar la negociación con altos estándares, para construir una nueva interpretación o perspectiva en la negociación de la cadena de abastecimiento de Hada S.A.

Unidad de análisis

La unidad de análisis está referida a la empresa Hada S.A., específicamente al área de abastecimiento. Tal como lo indica (Hernandez Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), cuando se trata de un método cualitativo, no hay parámetros definidos para precisar el número y conformación de los grupos de participantes puesto que depende del problema de investigación, del ambiente y del nivel de participación en la investigación, ya que el grupo elegido no es una representación de la población. Por lo tanto, la técnica que se utiliza es un muestreo con un propósito definido y acorde con los acontecimientos; así entonces, el tipo de muestra que se define para el presente estudio es de tipo no probabilística.

La muestra está constituida por los siguientes grupos que corresponden al objeto de estudio y al alcance de los objetivos:

- Grupo de interés interno: corresponde al área de abastecimiento de Hada S.A., específicamente con gerente de abastecimiento, planeador de compras y coordinador de compras; además con los mandos medios y altos, tácticos y estratégicos con quienes se relaciona esta área que son el vicepresidente financiero y administrativo y el gerente de HadaBio. Este equipo está directamente relacionado con el proceso de abastecimiento; de manera específica, los cargos directivos pertenecen además al comité de materias primas lo cual aporta un valor agregado al proceso por su nivel decisorio en la empresa.
- Grupo de interés externo: corresponde a los proveedores, quienes están más involucrados en el proceso de negociación; se seleccionaron 4 proveedores de línea para materias primas y material de empaque y que solicitaron ajuste en precios el primer trimestre de 2019; con ellos se aplicaron las primeras versiones del marco de referencia a manera de prueba piloto y con base en el resultado se realizaron los cambios necesarios al marco de referencia para llegar a la versión final propuesta en este trabajo. La empresa solicitó confidencialidad en la publicación de este proceso.
- Grupo de profesionales con experiencia en negociación: corresponde a 6 profesionales cuyo cargo está relacionado directamente con la cadena de abastecimiento y su experiencia es mayor de 2 años en el área, de empresas de la ciudad de Manizales con trayectoria en el mercado y de distintos sectores productivos, con el objetivo de conocer la forma como se llevan a cabo los procesos de negociación y reconocer si se realizan con base en una metodología aplicada sistemáticamente o si parten de la práctica y habilidades de los negociadores; otro factor tenido en cuenta para esta selección es la combinación entre la experiencia académica y empresarial para lo cual dos de los participantes cumplieron esta condición, uno de ellos con amplia experiencia y formación. Este grupo representa una muestra homogénea puesto que tienen un perfil similar en el que comparten rasgos importantes para el objeto de estudio y en su análisis podrán mostrar las perspectivas y representar la complejidad del tema (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2004).

Técnicas e instrumentos de investigación

Observación participante: se utiliza esta técnica para comprender y precisar el problema de investigación, así como para realizar el diagnóstico de las necesidades de negociación de Hada S.A. Se hicieron observaciones del ambiente social y humano para definir características y comprender relaciones. Es una observación con participación completa, pues el investigador es un participante más del proceso analizado; además es una observación no estructurada porque se realizó de forma exploratoria y sin guía específica. Este instrumento permite el cumplimiento del primer objetivo específico de la investigación porque sirve para conocer y analizar las necesidades de negociación de Hada S.A.

Grupo de discusión: consiste en un intercambio de ideas y opiniones de un grupo reducido de personas acerca de un tema relevante. Esta técnica se utilizó para retroalimentar la construcción del marco de referencia en negociación relacionado con el objeto de investigación. Se realizaron 3 discusiones con el grupo de interés interno para presentar una propuesta elaborada cuyos resultados eran los ajustes que se realizaron tanto al proceso de negociación como al marco de referencia propuestos. El grupo de discusión sirve para dar cumplimiento al segundo objetivo de la investigación porque validó elementos comprendidos en el marco de referencia en negociación.

Cuestionario: es una herramienta compuesta por preguntas abiertas, estructuradas y dirigidas al grupo de profesionales de experiencia en negociación mencionados en la sección anterior. Se diseñó con el objetivo de conocer la forma como se llevan a cabo los procesos de negociación y reconocer si se realizan con base en una metodología aplicada sistemáticamente o si parten de la experiencia y habilidades de los negociadores. Esta información resulta útil para la construcción del marco; sirve como sondeo para conocer el manejo de las negociaciones en otras empresas, de tal manera que pueda servir de insumo para la construcción objeto de estudio. Este instrumento es útil para apoyar el marco de referencia correspondiente al segundo objetivo específico del estudio.

Fases de la investigación

Primera fase: planteamiento del problema, definición y alcance de la investigación, propuesta metodológica y definición del cronograma.

Segunda fase: revisión literaria, construcción del marco contextual, conceptual y teórico por medio de la consulta de guías, metodologías, estándares o buenas prácticas de negociación para identificar elementos a evaluar en el momento de llevar a cabo una negociación. Se realiza la definición y construcción de los instrumentos de la investigación.

Tercera fase: construcción del diagnóstico para identificar las necesidades de negociación de Hada S.A. mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos definidos. Asimismo, se aplicó el cuestionario a los profesionales en negociación para conocer procesos y métodos de negociación de otras empresas.

Cuarta fase: construcción de un proceso de negociación para Hada S.A. con base en las necesidades detectadas. Se realiza retroalimentación de la propuesta con el grupo de interés interno y se llevan a cabo los ajustes necesarios.

Quinta fase: formulación y validación del marco de referencia para negociación que incluye la recolección de la información, análisis y conceptualización en donde se separan las etapas del marco, ejercicio de prueba en negociaciones reales con proveedores, refinación y construcción, uso y actualización en donde se define una hoja de ruta para su ejecución.

Análisis y discusión de resultados

Basados en una situación real como la de una empresa de vanguardia en el tema de jabones con reconocimiento nacional e internacional, como es Hada S.A., se hace evidente que los procesos de negociación se realizan casi de manera empírica, contando con la experiencia o habilidades del negociador, lo cual representa una amenaza en los procesos comerciales; estas prácticas han complejizado la dinámica de trabajo hasta el punto que se vio la necesidad de encontrar un enfoque profesional y actualizado para crear un marco de referencia en la cadena de abastecimiento, que pueda aplicarse en forma sistemática, con el enfoque ganar – ganar, acorde con los principios corporativos de respeto mutuo y honestidad, con visión de largo plazo.

Como se evidenció en el planteamiento del problema, una de las prioridades para Hada es establecer un proceso de negociación con los proveedores que garantice mejores condiciones comerciales, de tal manera que traiga beneficios a futuro. Esto demuestra que los resultados obtenidos hasta el momento en el tema de negociación con proveedores no son suficientes y representan riesgos para la organización.

Por medio de la técnica de observación participativa se encontraron algunas situaciones como: no existe un procedimiento sistemático para la negociación de materias primas y material de empaque y en algunos casos se actúa de forma empírica; el área de abastecimiento ha sufrido grandes cambios en los últimos dos años especialmente en el tema de personal; la empresa ha venido creciendo a un ritmo importante y al tener plantas en distintas ciudades, se determina la necesidad de consolidar ciertos procesos para obtener ventajas competitivas en el mercado, siendo el área de abastecimiento una de las que presta mayor apoyo a todas las plantas en Colombia.

Así mismo, como parte del diagnóstico, se encontró que en 2017 el área de abastecimiento contaba con cuatro personas: un gerente de Compras, dos analistas de compras y un auxiliar de compras. Este equipo tenía bajo su responsabilidad desarrollar labores de

planeación de abastecimiento, generación de órdenes de compra y seguimiento a la llegada de materiales, no sólo los directamente relacionados al producto (materias primas y material de empaque) sino también de los materiales indirectos (repuestos, maquinaria, suministros, papelería) para la planta de Manizales y de Barranquilla. El volumen de trabajo hacía que las personas estuvieran volcadas completamente a la operación de abastecimiento y no a la búsqueda de proveedores alternos o a proponer y analizar los precios a los que se compraban y negociaban los materiales.

Dadas estas circunstancias se decidió reestructurar el área, separando las compras de la materia prima principal que son los aceites derivados de la palma y de la soda cáustica de los demás materiales. Esta decisión se toma además porque el mercado del aceite es más volátil y requiere una atención especial y diferente al comportamiento de los otros materiales. Para solucionar esta situación, se realiza la contratación de un nuevo gerente de abastecimiento para el resto de materiales, una coordinadora de compras directas y dos auxiliares de compras, facilitando así la distribución de las labores con el fin de garantizar un proceso ordenado en las negociaciones que generen un adecuado resultado para Hada.

La reestructuración del área surge también para dar respuesta a necesidades específicas en temas de mercado. Desde que las cadenas de bajo costo aumentaron su presencia y marcaron tendencia, Hada ha tenido la estrategia hacer parte del canal como gran maquilador. No obstante, este tipo de clientes son muy exigentes en costos, por lo que se deben realizar constantes esfuerzos a través de la cadena de abastecimiento para lograr costos objetivos.

Siendo así, se reafirma como objetivo central del presente trabajo, la definición de un marco de negociación colaborativa, que permita a la empresa sistematizar sus procedimientos, determinar las personas responsables de realizar las negociaciones en un ámbito colaborativo y un enfoque de ganar-ganar de largo plazo y así lograr negocios futuros que beneficien a las partes implicadas. Desde la gerencia se promueve que los proveedores se conviertan en aliados estratégicos del negocio y que en conjunto se logren grandes crecimientos. Esto demuestra la necesidad que tiene la empresa, no sólo para obtener un marco de negociación colaborativa con una hoja de ruta para su implementación sino también un proceso de negociación donde se definan los actores y las etapas para dar inicio al abastecimiento de materiales de forma competitiva.

Con respecto a la aplicación de los cuestionarios a profesionales del área de abastecimiento, a pesar de que 3 de las 6 personas que respondieron el cuestionario dicen que si tienen un proceso estandarizado en negociación, al explicarlo se refieren a un proceso de compra, lo que indica que las personas tienen a confundir un proceso de negociación con un proceso de compra, seguramente porque aún no han profundizado en la importancia de la negociación. Cuando se pregunta sobre los elementos y las variables importantes en la negociación, las respuestas se enfocan en la efectividad del tiempo, en el cumplimiento de las especificaciones técnicas y comerciales ofertadas, en la relación costo-beneficio lo cual indica que los intereses varían según la negociación y la empresa; también indican el precio como una variable importante para negociar, hay otros factores que buscan como el plazo de pago, tiempo de entrega, cantidad mínima de compra, entre otros factores que permiten abrir el panorama de las opciones para llegar a un acuerdo ganar – ganar. Con respecto a los tipos de negociación en que se enfoca la empresa, las respuestas se sitúan entre colaborativa y competitiva; al respecto puede decirse que hay escenarios en lo que es válido una negociación competitiva puesto que depende del momento estratégico que vive la compañía, pero no como fin último de la negociación puesto que el ideal es enfocarse en resultados ganar – ganar. Como otros aspectos importantes en la negociación las personas refieren la comunicación, la experiencia del proveedor, la situación financiera y la evaluación de desempeño del proveedor.

Así entonces puede decirse que, aunque las personas consultadas tienen experiencia y conocimiento en negociación, en general no han establecido procesos estandarizados; aún se siguen realizando las negociaciones basadas en procesos naturales, dependientes de la experiencia y las habilidades individuales de los responsables del proceso que como resultado de una estrategia organizacional.

La situación de Hada S.A. es similar a estas empresas por cuanto las negociaciones se realizan con base en la experiencia de quienes las ejecutan y aunque se han hecho avances importantes, no tiene establecido un proceso formal y sistemático de negociación y menos aún un marco de referencia para negociación, generando dificultades que se han expuesto anteriormente. Significa entonces que la estandarización del proceso de negociación con un enfoque colaborativo ganar – ganar es una necesidad para las organizaciones y que las relaciones comerciales se verían fortalecidas con el esquema que se plantea en el presente estudio.

Con base en el análisis de estos resultados, se realiza una propuesta de modelo de negociación estandarizado con enfoque colaborativo ganar – ganar, basado en principios éticos. A continuación se realiza la propuesta del proceso de negociación para Hada S.A. y el marco de referencia en negociación colaborativa.

Proceso de Negociación para Hada

El objetivo principal del proceso de negociación es garantizar que las negociaciones de materias primas y material de empaque cumplan con los niveles de autorización requeridos al fin que las compras se realicen bajo las mejores condiciones comerciales para la empresa. El alcance del procedimiento aplica para las negociaciones de Hada International y Hada S.A. de materias primas y material de empaque, clasificadas dentro de las compras directas, es decir de aquellos materiales que están incluidos dentro de las composiciones de productos terminados.

En primer lugar, se define para Hada que el proceso de negociación debe involucrar a un equipo negociador. La teoría sustentada en este trabajo demuestra que es preferible que la negociación se lleve a cabo por más de una persona e incluso dependiendo del tipo de negociación puede requerir participación de la alta gerencia. Para el caso de las negociaciones de materiales, se define que el equipo negociador establezca los objetivos de la negociación y apruebe los acuerdos alcanzados. Los integrantes del equipo se asignan dependiendo del monto histórico de compras de cada proveedor, puesto que no es lo mismo preparar una negociación de aceite de palma o de algunas materias primas químicas para la producción de jabón líquido que tienen montos y participaciones grandes, que una negociación de algún material de empaque cuyo volumen no es representativo. Por lo tanto, el proceso de negociación debe involucrar información real de las compras para poder ejecutarse.

El equipo negociador seleccionado para Hada se muestra en la Tabla 5 la cual fue aprobada por la alta gerencia de Hada. Los integrantes son aquellos directamente relacionados con el proceso de negociación y el área de abastecimiento; hacen parte del comité de materias primas y son cargos tácticos y estratégicos; su asignación depende del monto a negociar, por lo que el tipo A es más importante y estratégico, mientras que los tipos B y C representan compras de menor valor y/o criticidad para el proceso. Las

negociaciones deben validarse con el resto del equipo con el fin de tener una barrera ética para blindar el proceso.

Tabla 5 Integrantes del Equipo Negociador. Fuente: elaboración propia 2019

Participación Acumulada en el Ranking de Compras	Tipo de Equipo Negociador	Quién conforma el equipo Negociador
Proveedores de Aceites, Jabón Base y Soda Cáustica	A	Comité de Materias Primas (Vicepresidente Financiero, Gerente Hadabio, Gerente de Compras)
Proveedores que suman hasta el 50% de la participación acumulada en el total de compras	A	Comité de Materias Primas (Vicepresidente Financiero, Gerente Hadabio, Gerente de Compras)
Proveedores que van desde el 51% hasta el 79% de la participación acumulada en el total de compras	B	Gerente de Compras
Proveedores que van desde el 80% hasta el 100% de la participación acumulada en el total de compras	C	Coordinador de Compras

Este equipo negociador puede modificarse en el caso de ausencia de alguno de los integrantes, siendo reemplazado solamente por un nivel superior de la jerarquía organizacional. La etapa de ejecución de la negociación no exige que esté presente todo el equipo, no obstante, es importante que sean partícipes tanto de la preparación como de la aprobación.

Una negociación con un proveedor puede darse principalmente por dos motivos, ya sea por reducción en precios o por incremento en precios. Lo más común es que las primeras sean solicitadas por Hada a sus proveedores y las segundas por los proveedores hacia Hada.

Etapas del proceso de negociación:

Figura 9 Etapas del proceso de negociación. Fuente: elaboración propia 2019



- 1) Preparar información para el ranking de compras: está a cargo del gerente de compras; el formato correspondiente debe contener nombre y NIT del proveedor, monto comprado durante el año y tipo de producto; en esta etapa no se incluyen

importante y realizar los acuerdos sino para que queden lecciones aprendidas que generen valor a futuras negociaciones.

- 5) Actualizar el sistema de información: los formatos y las actas de negociación deben quedar almacenadas en la carpeta compartida en el sistema para que otras personas de los equipos negociadores puedan consultarlas; igualmente se deben actualizar en el sistema los precios y las condiciones pactadas, avalando que las futuras compras se realicen correctamente.
- 6) Realizar pagos o cobros retroactivos: una vez pactados los términos de la negociación con el proveedor, se deben verificar las condiciones en las que se realizaron las compras desde la fecha de notificación para determinar si se requiere hacer un pago o un cobro adicional.
- 7) Archivar bitácora de negociación: es muy importante consolidar todos los documentos relacionados con la preparación y ejecución de la negociación; dichos documentos deben archivar en el sistema, en una carpeta compartida para evitar fuga de información y promover la gestión del conocimiento dentro de la organización.

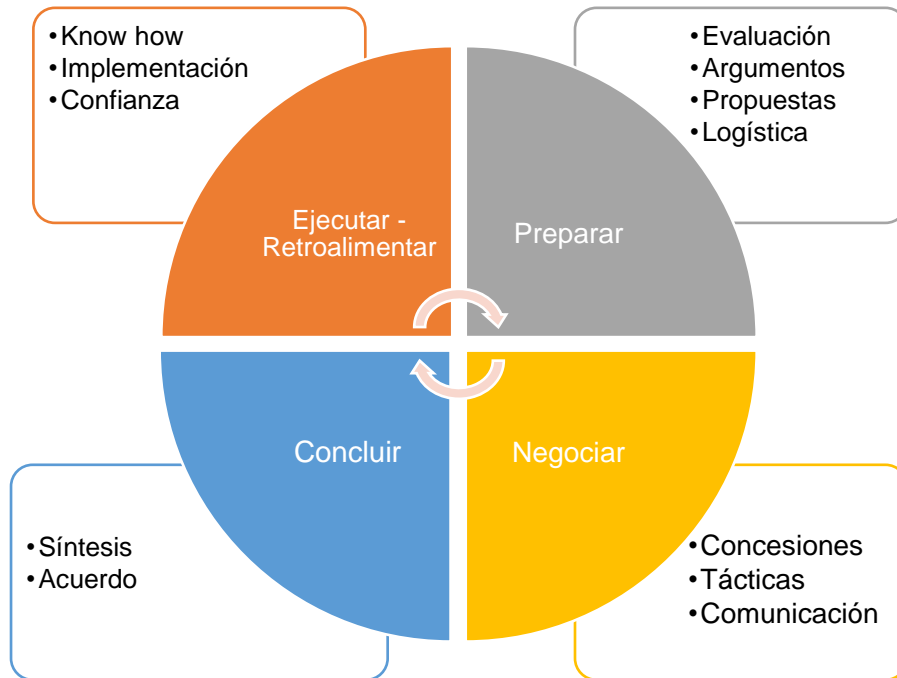
Marco de referencia de negociación colaborativa para Hada

El marco de referencia en negociación parte de conceptos teóricos con el fin de organizar e interpretar la información específica del negocio, a través del análisis de todas las variables, generando un paso a paso para la ejecución y alcance de las metas. La teoría plantea diferentes etapas para llevar a cabo un proceso de negociación, así como una gran variedad de tácticas dependiendo del resultado que se espera obtener.

El marco de referencia de negociación propuesto para Hada complementa los conceptos teóricos e investigaciones expuestos anteriormente, ajustados a las necesidades de la empresa a fin de dar una solución a la forma en que se realizan actualmente los procesos de negociación en el área de abastecimiento. El marco de referencia se plantea en el esquema de negociaciones colaborativas ganar - ganar entre proveedores y Hada, promoviendo las mejores prácticas de negociación, con un sentido ético. El marco de referencia de negociación Hada es el fundamento para que el equipo negociador prepare el proceso con base en los lineamientos allí establecidos garantizando las mejores prácticas institucionales, la apropiación del conocimiento y desarrollo de habilidades en negociación, como un aporte desde la teoría de recursos y capacidades.

De acuerdo con los conceptos de (Fisher, Ury, & Patton, 1993) , se determina en este marco la realización de negociaciones transparentes, que reflejen confianza y ética para obtener relaciones sanas y a largo plazo con los proveedores. Es importante ser respetuosos en todas las etapas del proceso, separar las personas de los hechos para ser exitoso y contundente con los datos, amable y suave con las personas. La figura 10 representa el Marco de Referencia Hada:

Figura 10 Marco de referencia en negociación colaborativa Hada. Fuente: elaboración propia 2019.



Etapa 1 Preparar

En el marco de referencia Hada la preparación se convierte no solamente en la primera etapa sino en la fundamental, puesto que de las medidas que allí se tomen radica la efectividad de las siguientes etapas. La preparación consiste en disponer los pasos necesarios para que el Equipo Negociador pueda realizar la negociación y logre los mejores resultados, manteniendo una relación armónica y de largo plazo con el proveedor. Los argumentos y propuestas que se planean en esta etapa deben estar basados en hechos y datos, no podrán ser improvisados ni apoyados en supuestos; las tácticas a utilizar y las posibles concesiones para la otra parte también deben proyectarse disponiendo de las personas del equipo que posean las habilidades propias o necesarias para cada negociación.

La negociación Hada puede iniciarse por tres situaciones: una cuando el proveedor solicita o comunica un incremento en los precios, caso en el cual éste debe comunicar formalmente, por escrito y haciendo claridad sobre el motivo del alza; dos cuando Hada encuentra una oportunidad para mejorar los precios y lo comunica al proveedor y tres cuando se ha de establecer relación con un nuevo proveedor.

Para dar inicio a la preparación, especialmente en el primer caso, es importante pactar una fecha de negociación, sin presión de tiempo para ninguna de las partes. Así entonces, comienza este proceso a través del conocimiento general del proveedor, el material y la situación para la construcción de los argumentos de la negociación; se ubica el material y el proveedor en el ranking de proveedores señalado en el proceso de negociación para Hada. Esto permite dar una idea sobre su impacto en las compras totales de la compañía, la importancia de los materiales a negociar y las personas que deben integrar el Equipo Negociador. Asimismo, se recomienda conocer el contexto general de la situación y de la relación con el proveedor, haciendo claridad sobre el tipo de relación que se tiene con el mismo y con los grupos de interés, si es cercana, de confianza, de colaboración o si por lo contrario es más una relación transaccional; esto permite definir el estilo de comunicación y la forma de realizar las peticiones y aceptar las de ellos. Indagar el grado de dependencia del suministro del proveedor, si es exclusivo o si se pueden encontrar otras alternativas; esto definirá la posibilidad de tener una MAAN fuerte. Finalmente, conocer si se ha tenido alguna situación difícil con el proveedor en el pasado o si por el contrario se ha recibido una ayuda que sea altamente valorada, para tener contexto de las situaciones a resaltar durante la negociación.

La preparación consta a su vez de fases como la evaluación, argumentos, propuestas y logística, las cuales se desarrollan a continuación.

Evaluación

Una vez haya un conocimiento general, se procede a evaluar específicamente al proveedor, el material, el contexto y hacer una autoevaluación que indique los objetivos de Hada en la negociación. Teniendo en cuenta las preguntas propuestas por (Watershed Associates, 2018) para la evaluación, se deben conocer todos detalles posibles y la historia del proveedor, por ejemplo: hace cuánto Hada le compra, cómo ha sido el comportamiento de las compras, qué tan grande es, qué tan importante es para la empresa, cómo es la

relación personal con el funcionario que atiende a Hada y finalmente saber qué tan importante es Hada para ellos, pues determinará el enfoque del proceso de negociación y el empoderamiento en la situación. Si es un proveedor a quien no se conoce de manera suficiente se recomienda ingresar a su página web y a otras herramientas tecnológicas para obtener datos como clientes, productos que ofrecen al mercado, ubicación, historia, etc. También es importante conocer la situación financiera del proveedor, a la cual se puede acceder descargando los estados financieros de la página de la Superintendencia de Sociedades. Por otro lado, a través del sistema de información de Hada llamado Worker, se podrán descargar los históricos de compras para analizar la tendencia, el crecimiento y de manera específica cada referencia. Es bastante útil hacer el análisis de anteriores incrementos en precios, pues si es un proveedor que realiza aumentos sólo una vez al año o incluso en períodos más largos, se puede tener en cuenta para los argumentos de la negociación.

Con respecto al material se procede diferente cuando se trate de materia prima o material de empaque. En el caso de materia prima, es necesario determinar en qué productos finales participa, el impacto y el status de éstos, es decir, cómo está la proyección de ventas, si son productos de línea o in-and-out (entra y sale del mercado) y el cliente al que pertenece, ya que este análisis aporta indicativos para la negociación. Además, conocer si el precio del material es afectado por el petróleo o por algún commodity al cual se le pueda hacer una trazabilidad en el precio, ya sea porque está directamente relacionado o porque es un derivado del mismo. Igualmente, si el material varía con la tasa de cambio, es indispensable conocer el histórico y como éste puede afectar el comportamiento de los precios, para lo cual se descarga el informe de la página web del Banco de la República, sitio oficial que utiliza Hada para conocer la TRM. Si el proveedor es importador de materias primas, se puede hacer rastreo a sus importaciones a través de la herramienta Legiscomex, con el fin de revisar los precios a los que está comprando y cotejar con otras empresas competidoras para evaluar el rango, comportamiento y tendencias en los precios; en caso de estar a la baja, el proveedor no debería estar solicitando un alza de precios justificada en el incremento del costo de la materia prima y en ese contexto la empresa debe asumir una postura con respecto al proveedor. Legiscomex es una plataforma a la que Hada tiene acceso y reúne información práctica para la gestión de comercio internacional permitiendo conocer información de exportaciones e importaciones, donde pueden descargarse informes con filtros de partidas arancelarias, razón social,

proveedores, etc. A pesar que la herramienta está retrasada unos meses, es útil para observar comportamientos y obtener datos como el origen, precios, otros importadores, entre otros. Para este análisis, debe preferiblemente tenerse en cuenta el precio en dólares y hacer la conversión a pesos con el histórico del Banco de la República. Se analiza si hay arancel a tenerse en cuenta y los costos logísticos que están asociados a la importación y que pueden variar dependiendo de la ubicación del proveedor; para calcularlos, se recomienda solicitar la información al área de logística o de comercio exterior.

Cuando se trata de material de empaque es igualmente importante identificar el producto final al que corresponde y su status, así como todo lo mencionado anteriormente con respecto al producto terminado. En estos casos es recomendable analizar variables mundiales que afectan los empaques; por ejemplo, el precio del papel y su tendencia o afectación en los precios de los cartones y plegadizas; el costo del PET, Polietileno, Polipropileno y otros polímeros para el caso de envases, tapas y etiquetas. Además, es muy importante hacer conversiones de los precios en unidades o kilos, a precios por m², cm² o rendimientos en gramaje por m² para comparar las propuestas con las condiciones actuales de otros empaques.

Además de la evaluación sobre el material, es necesario examinar cuestiones del entorno como la política, la economía y demás asuntos que puedan tener afectaciones en la negociación; por ejemplo, en este momento, la relación entre el presidente Trump y otros países como China afecta las políticas comerciales alrededor del mundo o en el caso del incendio de una de las plantas productoras de materias primas más grandes en el mundo (BASF), afecta directa o indirectamente a fabricantes y comercializadores en todos los países. Así entonces, el conocimiento detallado acerca del proveedor, el material y la situación del entorno permite un entendimiento global de la negociación y facilitará una visión contextualizada para la construcción de argumentos de negociación, con un liderazgo proactivo.

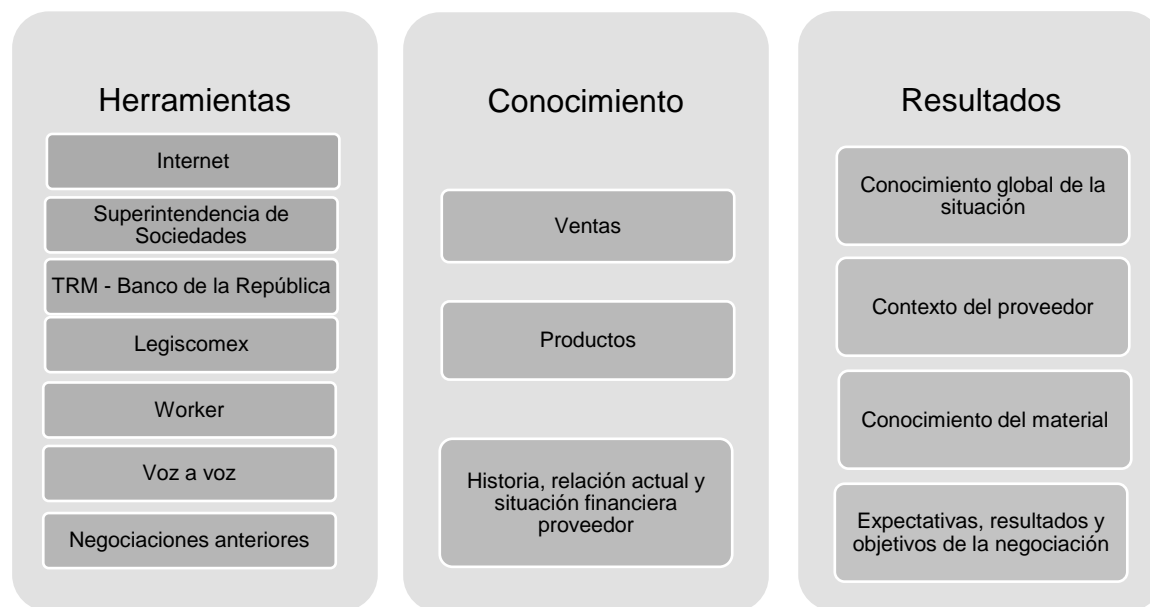
La autoevaluación es un factor incluido en la evaluación para determinar los objetivos e implicaciones de la negociación para la empresa e incluye determinar los factores positivos y negativos internos a fin de potenciarlos o controlarlos durante la negociación; en este aparte también se definen las personas que participarán en la negociación, empatando el tipo de negociación con las habilidades y experiencia del negociador; se construye en la medida en que se analiza la información con el propósito de mantener una relación estilo

ganar-ganar con el proveedor y para el caso de que esta relación exija mejoramiento, se convierte en una oportunidad para buscar acciones correspondientes. Es de aclarar que no se pretende que sea el proveedor quien siempre ceda ante las propuestas de Hada, pues precisamente de eso se trata un proceso de negociación. Entre algunas acciones específicas para plantear objetivos iniciales basados en las políticas de empresa, costos objetivos e impactos de la negociación en el desempeño de la empresa, se propone realizar lluvia de ideas con las personas del equipo, enfocando los objetivos según sea la negociación esperada; este análisis es una vía para la construcción argumentos de negociación, retroalimentar y fortalecer el proceso. En este punto se recomienda tener de base los conceptos de (Carrión, 2007) en cuanto a los objetivos GPT, los que nos Gustaría conseguir, los que Pretendemos conseguir y los que Tenemos que conseguir.

Durante la evaluación se realiza la consecución y análisis de la información; se recomienda conocer todos los aspectos posibles sobre el proveedor y su producto a fin de que los supuestos por corroborar y preguntas específicas sean muy pocas.

En síntesis, la evaluación se construye sobre los siguientes elementos:

Figura 11 Etapa Evaluación. Fuente: elaboración propia 2019.



Argumentos

Una vez concluida la evaluación sobre el proveedor, la situación y el entorno, así como las pretensiones Hada con la negociación, se procede a la construcción de argumentos, como las razones que sustentan la propuesta de la empresa, los cuales se construyen con base en la información recopilada. Esta construcción es pieza clave para el proceso de negociación, pues determina el desarrollo, la fuerza y el resultado de la negociación. Si se tiene algún antecedente de negociaciones similares con el mismo proveedor o con otro de características similares, se recomienda evaluar la experiencia para retroalimentar sobre lecciones aprendidas o temas importantes que deban considerarse para evitar errores similares a los del pasado si los hubiera o tomar ventaja competitiva. Lo primero, es crear escenarios sobre los argumentos del proveedor en su propuesta, ya sea referido a no aceptar ningún incremento, proponer un incremento diferente o mejorar el precio. En todo caso, tal y como se expresó en el marco teórico, no es recomendable aceptar de primera mano la propuesta del proveedor, pues esto le hará creer que es cliente fácil al que se le pueden poner las condiciones que desee; otro caso es cuando, después de realizar una planeación y sustentación de argumentos por ambas partes, el proveedor demuestre que sus razones son evidentes sin que represente una condición de desventaja para Hada, significando para el proveedor la seriedad, respeto y transparencia de la empresa en la negociación.

Se consideran tres los escenarios sobre los argumentos del proveedor con respecto a los incrementos, desde la perspectiva de Hada: Optimista, Realista y Pesimista. El escenario Optimista como el primer objetivo e ideal de la negociación, acorde con los objetivos tipo G, referidos a los que nos gustaría Obtener; en este escenario se puede sustentar un incremento mínimo que no afecta significativamente los resultados de la negociación. El segundo es el Realista, un escenario de posición objetiva, que ocurre cuando no se logra obtener lo que nos gustaría pero está sustentado en las condiciones analizadas sobre el material y el proveedor. El tercer escenario, el Pesimista, es una condición que, aunque no es ideal para Hada, ocurre cuando el proveedor expresa argumentos sólidos y no puede hacer más esfuerzos para negociar desde los contextos anteriores; sin embargo, desde este contexto aún puede haber resultados positivos para ambas partes. El resultado final sobre estos escenarios habrá de resolverse según sean las habilidades del negociador por

parte de la empresa, situación en la cual será necesario afianzar los argumentos de negociación.

Los argumentos pueden construirse a partir de los siguientes aspectos:

- Identificar qué tan grande es el negocio de Hada para el proveedor: puede construirse con base en el total de ventas del proveedor, información obtenida a través de la Superintendencia de Sociedades por medio de los estados financieros, o por conocimientos previos en otras reuniones con el proveedor. En general, cuando las compras superan el 10% de las ventas del proveedor, significa que Hada es un cliente importante y que los argumentos y propuestas tendrán más peso e influencia.
- Identificar qué importancia tiene Hada para el proveedor: puede construirse a partir de la investigación sobre materias primas, su tamaño en el mercado y la participación aproximada de cada proveedor. Esta información permite determinar además, el nivel de poder e influencia que se tiene para la negociación.
- Determinar las posibles razones que predominan en la negociación: el comportamiento histórico de las compras, obtenido del sistema de información Worker, así como la tendencia de los precios, es un indicador sobre la influencia pasada, actual o futura y sobre las proyecciones de compras al cierre de un período o del año en curso, ya sea por presupuesto o por ejecución a la fecha de preparación, con el objetivo de demostrar al proveedor las alternativas de crecimiento, como uno de los argumentos más fuertes para la negociación. Si por el contrario hubiera un decrecimiento, es importante revisar las causas y comunicarlas efectivamente para que el proveedor no contemple falsas expectativas durante la negociación, pues se trata de generar el efecto ganar – ganar; determinar si el decrecimiento se refiere a situaciones ajenas, incumplimientos del proveedor o decisiones de Hada, estableciendo posibles planes de acción y mejoramiento.
- Analizar los productos y materiales a negociar: puede construirse un esquema en donde se indique cada una de las referencias que se compran al proveedor, el histórico y las distintas características u observaciones al respecto, estableciendo un ranking con el fin de definir el Pareto de compras, no solamente en cantidad sino específicamente en dinero; este análisis será un sustento para construir

argumentos fuertes y focalizar esfuerzos sobre los ítems que más impactan el costo. En los casos en que Hada actúe como maquilador, no es su decisión sacar productos del mercado pero debe tener presente que esta estrategia es común en algunos clientes, quienes la mayor parte del tiempo están en construcción de nuevos proyectos para reemplazar productos existentes o para actualizarlos; por lo tanto, resulta importante identificar si alguno de los materiales que se compran actualmente al proveedor, hace parte de las referencias a racionalizar. En el análisis por referencia, se recomienda consultar en el sistema si hay reclamaciones repetitivas, pues se convierte en una variable de calidad importante dentro de la negociación, tomando un rol fundamental en el proceso y factor decisivo en la negociación.

- Verificar la tendencia o el comportamiento del precio de las materias primas nacionales o importadas del proveedor desde la última negociación: este análisis permite identificar las predicciones en el corto, mediano y/o largo plazo. Se debe relacionar esa variación o la tendencia con el precio de venta negociado para establecer la proporción en la que debería incrementar o reducir el material a negociar.
- Elaborar la estructura de costos del proveedor con la mayor precisión posible: para construirla, puede basarse en la información compartida por el proveedor, en las observaciones realizadas en las visitas a sus plantas o en la información suministrada por sus competidores. Es muy importante hacer un correcto filtro de dicha información porque podría ser contraproducente construir un argumento sobre datos que no son reales. No obstante, lo más valioso de este aspecto es establecer el peso de las materias primas que usa el proveedor dentro de la estructura y así comprender la incidencia de su comportamiento en el precio del producto que se adquiere. En general, de acuerdo con las negociaciones realizadas por Hada, el peso de la materia prima oscila entre el 50% y el 70% de la estructura, por lo que si el porcentaje es menor, quizá el proveedor tenga todavía una holgura en el margen que podría ceder y si por el contrario es más pesado, hay que tener en cuenta los esfuerzos del proveedor para el precio ofertado. Si las materias primas son importadas, se debe hacer el cálculo del impacto del dólar o de la moneda negociada dentro de su estructura; también se debe tener en cuenta si aplica algún arancel o si hay opciones para proponer al proveedor como Plan Vallejo directo o indirecto tomando en cuenta la figura de zona franca para Hada

International. Estos argumentos pueden construirse con la asesoría del Jefe de Comercio Exterior.

- Revisar la estructura de costos del producto terminado que fabrica Hada referido a la negociación en curso: este análisis ayuda a comprender a fondo el impacto del alza. Por ejemplo, si el material a negociar tiene una gran participación en uno de los productos de algún cliente exigente con sus costos o un producto que tenga un margen bajo, quizá no sea viable aceptar un alza, pues pondría en riesgo la rentabilidad del mismo e incluso la venta. Así entonces, habrá que demostrar las habilidades del Equipo Negociador en los resultados esperados.
- Indagar sobre la capacidad instalada del proveedor y el porcentaje que tiene ocupado: este análisis es importante para evaluar porque si es bajo, probablemente el proveedor tenga un sentido de urgencia por cerrar negocios y será más fácil que acceda a la propuesta de Hada. Por el contrario, si la ocupación de la capacidad instalada es alta, quizá el proveedor tenga más clientes o una MAAN más fuerte que no afecte en gran medida perder la negociación.
- Conocer la estructura organizacional del proveedor: este aspecto ayuda a reconocer si su estructura organizacional es grande y pueden hacer esfuerzos para ser más eficientes o si son tan pequeños que se puede afectarse financieramente ajustando o reduciendo los precios de compra para evitar oportunamente algún perjuicio.
- Obtener los indicadores de cumplimiento y calidad del proveedor y de la competencia: conocer y evaluar este aspecto se convierte en un fuerte argumento de negociación. Por ejemplo, si es un proveedor correcto con las entregas y no tiene problemas de calidad, quizá sea un punto importante a considerar; si por el contrario se trata de un proveedor que falta a los acuerdos pactados y/o ha tenido problemas con la calidad de los productos, es un punto a contender durante la negociación y que puede darle más fuerza a la MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).
- Tener presentes los consumos o cantidades a negociar: en caso de que el volumen sea alto, se debe procurar negociar un volumen más bajo y luego solicitar descuento por escala para la compra. Dentro del abastecimiento resulta bastante útil la negociación por escalas, teniendo en cuenta volúmenes altos de producción, espacio de almacenamiento o cantidades mínimas para fabricación, entre otros aspectos.

Uno de los argumentos más fuertes y de mayor peso en una negociación es la construcción de la MAAN. Desde la teoría, la MAAN es todo plan alternativo que debe poseer ante la posibilidad de no llegar a un acuerdo; cuando se define una buena MAAN es menos amenazante el fracaso de la negociación, mejorando su rol como negociador.

En el caso de Hada la MAAN no puede ser cualquier plan alternativo sino, de manera específica, una cotización de un proveedor alterno. En ese caso, para todas las negociaciones se debe garantizar una cotización actualizada de un proveedor alterno que cumpla con las especificaciones ofrecidas por el proveedor a negociar; una mejor oferta de un proveedor alterno, es el más fuerte argumento para una negociación.

Se recomienda tener en cuenta los argumentos expuestos en la teoría para la MAAN, la cual resalta que deberá tener las condiciones más similares a la oferta actual, pues en caso de no presentarse una negociación, se considerará tomar la MAAN. Por lo tanto, se propone que la oferta alterna sea actualizada y realista, además de conocer muy bien al proveedor por cuanto hay temas importantes a evaluar adicionales al precio. Hay otros aspectos a evaluar para la construcción de argumentos como por ejemplo la fecha de la cotización, ya que en productos influenciados por el dólar, ésta impacta de manera importante; fundamentos técnicos, con el fin de asegurarse que el producto ofertado efectivamente es el mismo; características del proveedor, en cuanto a que sea un proveedor que cumpla con los requisitos exigidos por la empresa; MOQ (Cantidad mínima de compra), que se ajuste a las condiciones actuales o pronosticadas; lead time, idealmente si es menor al actual, sin embargo el análisis de esta condición depende del material que se está negociando. También, la MAAN es muy importante porque además de ser el argumento principal de la negociación, es un punto de análisis para identificar las condiciones ideales a negociar, entender que si se logra igualar o mejorar esa alternativa, será una negociación beneficiosa, pero da la claridad de que no se podrá obtener escenarios peores que esa MAAN. En este marco, se toma la MAAN como otra cotización o proveedor alterno, pues se asume que el abastecimiento es necesario y una no negociación no sería una alternativa viable.

Una vez construida, recopilada y analizada la información, es fundamental evaluar las expectativas de Hada en la negociación o sus consideraciones con respecto al material en cuestión. Como se ha demostrado, en la mayoría de las negociaciones y en las opiniones de los expertos, un factor fundamental en la negociación es el precio por cuanto representa

un ahorro para la compañía y lo que subsiste en el tiempo como base para nuevas negociaciones e incrementos futuros y permite utilizar los ahorros generados en otras actividades que generen valor y competitividad a la empresa. Es de aclarar que no se trata de obtener el precio más bajo, sino el menor posible sin afectar las condiciones de calidad del producto ni el negocio del proveedor, siempre buscando mantener una relación a largo plazo y un balance entre el precio y el beneficio. No obstante, teniendo el precio negociado o cuando éste no es el factor principal de la negociación, debe tenerse en cuenta otros aspectos o variables como las mencionadas por los expertos como plazo de pago, tiempo de entrega, servicio posventa, cumplimiento de las condiciones, disponibilidad, cantidad mínima de venta (MOQ Minimum Order Quantity) y garantías de cumplimiento. Asimismo, dependiendo del tipo de negociación, es importante revisar variables como moneda de pago, vigencia del acuerdo, término de utilización en la liquidación del precio, experiencia del proveedor, entre otras.

Cada negociación o tipo de material tendrá una prioridad diferente en las variables mencionadas, sin embargo, para Hada es muy importante el término de pago y la cantidad mínima de compra. El plazo de pago ideal fijado por la empresa es de 90 días y será el punto de partida de negociación en este aspecto; de no ser posible, es necesario buscar un equilibrio con el precio o descuentos por pronto pago que la empresa pueda aprovechar cuando el flujo de caja lo permita. La cantidad mínima de compra debe ser clara y definida, en algunas ocasiones hay materiales cuyos consumos son tan pequeños que se paga más para no tener que comprar grandes cantidades y luego tener un inventario obsoleto. Hay otros aspectos importantes para Hada como la experiencia, tamaño y soporte técnico del proveedor, ya que los proyectos nuevos requieren alta participación de los proveedores, en el caso de las materias primas para innovar con nuevas propuestas en formulación que vayan con la tendencia del mercado; con materiales de empaque, aquellos proveedores que tienen áreas de preprensa y desarrollos más rápidos e innovadores pueden tener una ventaja. El valor agregado que aportan los proveedores a los nuevos proyectos es un plus para Hada, pues los clientes siempre buscan aquellas ventajas que se traduzcan en claims para los productos.

Antes de hacer efectiva una oferta alterna, es necesario verificar con las áreas de calidad y de innovación la posibilidad de validar otro material. En el caso de las materias primas, luego de tener una oferta comercial atractiva, se revisa la ficha técnica verificando que el material cumpla con las especificaciones solicitadas por Hada y, según sea la criticidad del

mismo, se debe solicitar una muestra para que el área de innovación realice estabilidades y pruebas. No obstante, la política de Hada es siempre tratar de conservar a los proveedores actuales, aquellos con los que se ha construido una relación de largo plazo. Es por esto que, cuando haya una oferta comercial atractiva, el conducto regular después de validarla, es informar al proveedor actual para que tenga la opción de igualar la oferta del mercado o sustentar con argumentos el precio y condiciones actuales de su producto. Si el proveedor no muestra interés en conservar el negocio, se le comunicará que Hada iniciará validaciones de otros materiales y posteriormente se inicia el proceso interno de ensayos. Esto se hace por respeto y transparencia con el proveedor, evitando tomarlo por sorpresa en el momento en que el abastecimiento migre a otros proveedores. El tiempo y complejidad de desarrollar el material con otro proveedor también dictará la fuerza de los argumentos en la negociación, así como la posibilidad de tomar la MAAN.

Propuestas y Estrategias

Los pasos referidos a evaluación y argumentos comprobarán que todas las negociaciones son diferentes y por lo tanto requieren propuestas y estrategias particulares en cuanto a enfoque, nivel de exigencia y objetivos de negociación. De allí que el ejercicio de formular propuestas y estrategias claras tendrá un impacto sobre los argumentos construidos previamente, otorgando mayor fuerza y valor sobre la negociación.

Inicialmente, el Equipo Negociador revisa los objetivos que se plantearon en la evaluación hasta concretarlos acertadamente, define quién o quiénes del equipo serán negociadores, puntualiza los argumentos fundamentales para posicionar la negociación en términos de liderazgo dando fuerza a las intervenciones y resuelve en términos económicos el valor o el porcentaje sobre el cual se ha de iniciar la negociación, teniendo presente los conceptos de autores que coinciden en que esos valores iniciales no pueden representar el máximo esperado ni tampoco un valor muy bajo contra el valor esperado al final de la negociación pues que en ambos casos se pierde seriedad, credibilidad y respeto de la otra parte y genera un desgaste innecesario al inicio de la negociación. Finalmente, deben dejarse definidas las condiciones que se pueden ceder para llegar hasta el pacto final y que sea de conocimiento del equipo completo.

Los resultados del acuerdo de la negociación afectarán a largo plazo al proveedor y a Hada, razón por la cual tanto los objetivos como argumentos que se construyan estarán

fundamentados en principios institucionales de transparencia, respeto y honestidad cuidando que las finanzas de ambas partes no se afecten negativa o sustancialmente. La visión de la empresa estará siempre enfocada en el contexto optimista y desde allí ceder a las peticiones del proveedor, utilizando los escenarios restantes cuando sea la última opción, siempre y cuando sea aceptable y viable para el proveedor, ya que de lo contrario no será un resultado ganar - ganar sino una simple transacción que dañará la relación.

Con los análisis realizados hasta este punto, la definición de objetivos, argumentos y propuesta inicial, se inicia la construcción de la estrategia y las tácticas en la ejecución de la negociación. Por un lado, se puede revisar la viabilidad de negociar incrementos escalonados en períodos de tiempo definidos para que el incremento se vaya causando durante la vigencia de la negociación y genere menor impacto en el costo. De otro lado, según sean los análisis de la evaluación y revisión de información para considerar los argumentos presentados por el proveedor, se recomienda discutir con el Equipo Negociador la necesidad de incluir en la ejecución un profesional externo al Equipo, lo cual generaría valor y liderazgo; por ejemplo, la presencia del Jefe de Innovación puede aportar la búsqueda de alternativas diferentes para la aplicación de materias primas, ya que conoce a profundidad las formulaciones y la información química de los productos, con ventajas para la empresa.

Cuando la negociación tiene el objetivo de incremento de precios, se recomienda ceder sobre las referencias que tienen menor impacto en el ranking de compras del proveedor, de tal manera que con la confianza y seguridad que se transmite, el proveedor siente el compromiso de ceder para completar el ambiente de ganar – ganar. En los casos en que haya inseguridad sobre el rumbo que está tomando la negociación o si el proveedor propone argumentos sólidos y razonables, se necesita la pericia del Equipo Negociador para encaminarse a los objetivos iniciales. Un ejemplo es utilizar frases como: “entiendo sus argumentos, pero como le estaba diciendo, el producto tiene margen bajo”. Usar expresiones como éstas indican al proveedor que hay un nivel de comprensión frente a su situación o a sus argumentos pero que la empresa tiene un conocimiento profundo sobre el resultado. De todas maneras, en el caso que la negociación se torne más difícil y el logro de los objetivos iniciales esté en riesgo, se recomienda suspender la reunión y dejar pactada una nueva fecha, argumentando que la decisión debe consultarse con todo el Equipo Negociador o con los altos mandos de la empresa, manteniendo una relación cordial y generosa. Cuando la negociación se sale del contexto que se había preparado,

la estrategia debe brindar acciones para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas formas de concebir una solución, así que lo mejor no es cerrar la negociación en ese momento sino estar abiertos y dispuestos a que no siempre la ejecución saldrá como se preparó.

En algunos casos se reconoce que hay negociaciones muy difíciles por cuestiones diferentes, para lo cual se requiere una preparación exhaustiva utilizando estrategias iniciales que tengan como objetivo romper las expectativas de la otra parte. Ocurre cuando la empresa tiene claridad sobre los objetivos contundentes del proveedor; así entonces, desde el primer encuentro se exponen argumentos sólidos y claros, en los cuales el lenguaje verbal y no verbal así como las habilidades propias de la inteligencia emocional del negociador sean coherentes con la situación, logrando minimizar o cambiar las expectativas de negociación del proveedor, para que éste comprenda que hay bajas posibilidades de aceptar las bases de su solicitud.

Por otra parte, si la MAAN proyectada sobre una cotización alterna es una opción realmente posible, una de las estrategias que concede mayor poder en la ejecución es explicar al proveedor que existe una alternativa viable y durante la reunión pueden tenerse muestras del material o resultados de pruebas realizadas a dichas muestras u otras acciones que indiquen el interés de la empresa en encontrar nuevas alternativas; representa una estrategia clara, directa e intencional para que el proveedor comprenda que la empresa no tendrá perjuicios en caso de no lograr un acuerdo; no obstante, el objetivo será continuar la negociación con el mismo proveedor y para sacar adelante el acuerdo quizás tenga que hacerse concesiones en algunos puntos; el negociador debe tener en cuenta que no se debe ceder sin obtener algo en contraprestación por lo que empieza cediendo puntos menos representativos para la empresa lo cual no lo sabe el proveedor sino que por el contrario se expresa que se están haciendo grandes esfuerzos para valorar el acuerdo animando la situación al compromiso hasta alcanzar el resultado.

Si durante la ejecución de la negociación el proveedor cambia su propuesta con respecto a las pretensiones de la empresa, la estrategia inicial debe ser tomar el asunto con calma, analizar la oferta, hacer preguntas que ayuden a tomar opciones para replantear la estrategia inicial, siempre focalizados en ganar – ganar. Cuando se trate por ejemplo de un incremento que impacta positivamente, quizás mejor que los escenarios planteados, se debe pensar rápidamente y reconsiderar de inmediato una cifra más ambiciosa y seguir

negociando evaluando lo que se puede lograr. Si por el contrario, la propuesta de incremento es mayor a la considerada por la empresa, se debe rechazar inmediatamente y suspender la reunión, con actitud proactiva, argumentando que no hay condiciones para seguir negociando. En ese momento, se empieza a revisar nuevamente la preparación sobre la nueva propuesta para entender si es que hay algo en el entorno que hizo que el proveedor tuviera que incrementar aún más su oferta inicial. Asimismo, si durante la negociación se percibe inseguridad sobre los resultados a lograr, lo mejor es no cerrar el proceso en ese momento y citar a otra reunión o solicitar un receso y revisar nuevamente con el equipo negociador los argumentos para replantear la estrategia y continuar con la negociación.

Finalmente, es importante reafirmar que al cerrar la fase de propuestas, éstas deben quedar consignadas en un documento anexo a la evaluación y argumentos a fin de conformar un guion completo que pueda consultarse en los distintos momentos y al final de la negociación a manera de retroalimentación y lecciones aprendidas. En el cierre de esta fase, se propone que el Equipo Negociador realice un ejercicio de juego de roles y también se documente; en esta estrategia se definen las personas que hacen parte de la negociación según seas sus habilidades y experiencia, las condiciones del proveedor, las necesidades de la empresa y los objetivos finales de la negociación.

Logística

La logística de la negociación es el último punto de la etapa de preparación; se refiere a la preparación de todas aquellas actividades que se deben coordinar y ejecutar antes, durante y después de la negociación para garantizar los recursos físicos, humanos, de información y todos los que fueran necesarios para que la negociación cumpla su objetivo.

Algunas de las actividades son:

- Citar al Equipo Negociador Hada: se realiza una reunión para revisar todos los componentes de la preparación, desde la evaluación hasta los argumentos y las propuestas a fin de retroalimentarse y tomar decisiones si hubiere algún cambio. En esta reunión también se definen las personas del equipo que han de participar y se tienen en cuenta profesionales externos si es del caso; estas personas podrán reunirse nuevamente para acordar las acciones propias de la negociación. Se nombra igualmente un coordinador que esté pendiente de ejecutar las acciones siguientes.

- Definir el equipo negociador por parte del proveedor: el coordinador Hada se comunica directamente con el proveedor a fin de conocer quiénes son las personas que van a intervenir y a asistir al proceso de negociación.
- Definir el lugar de la negociación: por lo general, las negociaciones se realizan en las instalaciones de Hada, de manera presencial; de no ser posible, se elige un lugar neutro. El coordinador se cerciora que el sitio elegido esté reservado, en las mejores condiciones y que cuente con los recursos físicos y tecnológicos necesarios. Se recomienda elegir apropiadamente la acomodación, es decir, si es en una mesa redonda, si es en una mesa rectangular o cuadrada saber dónde se van a ubicar las personas recordando que quien se ubique en la cabecera representa mayor liderazgo, si se realiza en un lugar a manera de sala, definir también la disposición del mobiliario. Organizar de antemano otros aspectos como refrigerios y otros elementos que representen condiciones de comodidad para los participantes.
- Citar a los integrantes del Equipo Negociador: el coordinador realiza la citación, la cual debe ser planeada con anticipación y la fecha pactada con el proveedor y confirma asistencia con todos los miembros del equipo.

Teniendo en cuenta que esta primera etapa de preparación es la más importante del Marco de Referencia Hada para asegurar el éxito de la negociación, se recomienda al Equipo Negociador ser muy exigente con cada punto, referido a evaluación, argumentos, propuestas y logística para que, desde el primer encuentro con el proveedor y su equipo, la negociación cumpla con los objetivos determinados.

Se recomienda para la primera reunión llevar el acuerdo de negociación previamente diligenciado con los tres tipos de escenarios para que cuando se llegue a un acuerdo, las partes puedan inmediatamente firmarlo y así evitar riesgos futuros. De no ser posible, se debe construir cuando se finalice la reunión y enviarlo por correo electrónico al proveedor para que lo firme y lo devuelva.

Etapa 2 Negociar

La etapa de Negociar hace referencia a la puesta en marcha de la negociación, enfatizando en la comunicación, las tácticas y las posibles concesiones para el proveedor. Se le concede un valor de 10% y se pronostica un resultado positivo siempre y cuando la evaluación, argumentos, propuestas y logística, estén cuidadosamente preparadas, el Equipo Negociador haya interiorizado completamente todos los elementos y despliegue sus habilidades comunicativas para determinar qué tipo de tácticas debe utilizar para liderar la negociación y si hace o no concesiones al proveedor. La etapa previa de Preparación exige documentar el proceso y desarrollar un guion para que el Equipo Negociador lo ensaye y lo revise cuidadosamente, eligiendo las personas apropiadas según sean los requerimientos en perfil personal, profesional y de experiencia laboral entre otras cuestiones. Se insiste en que la pretensión Hada en todas sus negociaciones es alcanzar un resultado colaborativo, en el enfoque ganar – ganar, privilegiando las relaciones comerciales de largo plazo, en un ambiente de respeto y transparencia como principios corporativos.

Comunicación

La comunicación es un eje transversal y dinámico en las cuatro fases del proceso de negociación, desde preparación hasta las conclusiones; sin embargo, en esta etapa cobra una importancia vital puesto que es el momento en que inicia formalmente el diálogo con el Equipo Proveedor; la forma de llevarla a cabo es un indicador importante sobre la meta esperada. Parte del conocimiento que se tiene del proveedor y su equipo, no solamente en lo referente al material y el contexto, sino especialmente de su historia de vida, estilo de personalidad, forma de comunicarse, nivel cultural y profesional, experiencia en el área de trabajo, experiencia en negociación y todos los demás aspectos que puedan retroalimentar el esquema de comunicación efectiva.

La comunicación es un proceso por el cual las personas transmiten información o mensajes, desde un emisor hasta un receptor, con el fin de ser comprendidos y generar respuestas. En la negociación Hada, la comunicación está referida a variables

determinantes como intercambio de ideas, propuestas, argumentaciones técnicas o comerciales, condiciones de negociación, entre las más comunes.

La comunicación en una negociación implica habilidades manifiestas en la personalidad del negociador, enfatizando en auto-confianza y seguridad, capacidad para hacer empatía y relaciones interpersonales, capacidad de escucha, auto-control, flexibilidad, toma de decisiones y visión de largo plazo; exige experiencia y formación profesional apoyada en los conceptos teóricos modernos en el tema a negociar, compromiso con la empresa, disciplina de trabajo, liderazgo, conocimiento de su interlocutor y del entorno. El Equipo Negociador Hada tiene como tarea apoyarse y complementarse según sean las características de las personas que van a participar en la negociación y el contexto particular.

El lenguaje es el canal por medio del cual el mensaje es transmitido del emisor al receptor y hace referencia tanto al lenguaje verbal como no verbal indicado éste por el tono y volumen de voz, los gestos y posturas que acompañan a las palabras y que tienen un peso grande en la comunicación ya que puede dar indicios de aprobaciones o desaprobaciones acordes o contrarias a las palabras.

El contexto en que se encuadra la comunicación también interviene como un factor y que previamente puede establecerse; se refiere a las condiciones ambientales (el sitio, la iluminación, la distribución del espacio, la hora, etc.), sociales (si se conocen anticipadamente, si la relación es solamente laboral o además hay amistad, si hay diferencias generacionales, en la experiencia o en la jerarquía), culturales (conjugación de las creencias, valores, costumbres de ambas partes).

Se inicia la reunión con un saludo de bienvenida, haciendo sentir a las personas en un ambiente cómodo, cordial y acogedor. La empatía es el primer factor que influye en la comunicación, así que si no se conoce previamente al interlocutor es favorable buscar un acercamiento previo a la reunión formal o invitar a algún miembro del equipo por lo menos a la primera reunión. Una forma de romper el hielo es comenzar hablando de temas generales según sea la cultura del interlocutor la cual se define por su nacionalidad, por la región donde vive, la profesión, el estado civil, los hobbies; también hacer conversaciones triviales sobre el clima, el trabajo, etc. Todos los temas que se hablen a manera de empatía deben tener un tono positivo y de apertura; nunca se debe hablar de política, dinero, de la situación del país o de religión pues son temas que polarizan las conversaciones y pueden

resultar en un impacto negativo para la negociación. El Negociador Hada evalúa el momento de cambiar el tema para enlazar con el objetivo de la reunión y así se posiciona desde el comienzo en liderazgo de la situación. La forma de empatar el tema puede ser a través de conceptos generales sobre la evolución de las ventas, situación actual del negocio y sobre la competencia, si fuera el caso, enviando mensajes convenientes al proveedor. Se recomienda aprovechar este momento para hacer las preguntas o dudas que hayan quedado pendientes por confirmar en la preparación y que permitan darle fuerza a argumentos posteriores. Escuchar activamente, no interrumpir y no hablar demasiado son estrategias que deben practicarse en todo el proceso. El tiempo que se otorgue a este espacio no debe ser ni tan corto que indique afán, ni tan largo que muestre pérdida de tiempo; lo importante es que el proveedor sienta que no hay presión para llegar a un acuerdo, que la empresa pretende realizar el mayor esfuerzo por un resultado conveniente para ambas partes y que la concentración está en la reunión, sin distracciones ni interrupciones.

Al iniciar formalmente la reunión se concreta el objetivo que puede ser pactar un incremento de precios para cierto período de tiempo o abastecimiento de algún material nuevo, etc. Parafrasear es una forma específica de concretar el objetivo; este aspecto es muy importante en la comunicación para que durante la reunión no se presenten temas secundarios que distraigan el objetivo principal. Se pone en marcha el guion preparado, ejecutando las estrategias de los argumentos iniciales, ajustando los escenarios según la forma que tome este encuentro; puede ser un escenario más fuerte, un escenario intermedio o quizás lo mejor sea dejar que la otra parte inicie la propuesta de negociación, con una actitud segura y cordial, las cuales se demuestran por un tono de voz firme y amable, mirada de frente al interlocutor, a los ojos o al entrecejo, la posición del cuerpo que debe ser recta y un poco hacia adelante como en posición de escucha y de entrega, las manos puestas al frente, no cruzadas sobre el cuerpo, acompañado este lenguaje corporal de la convicción con la que se habla. En la medida en que avance la conversación, se ajustan los argumentos cuando las intervenciones del proveedor vayan en una dirección diferente a la planeada; si el proveedor realiza solicitudes adicionales a los supuestos, puede revisarse y concederse, si amerita, siempre y cuando no se afecte el escenario global de la negociación ni los objetivos. Cuando los argumentos del proveedor sean claros y contundentes, no es necesario debatirlos ni desgastarse buscando razones contrarias; éstos se aceptan pero se insiste en los argumentos propios desde el punto de vista de las

políticas de Hada. Además, como lo asegura (Shonk, Program on Negotiation Harvard Law School, 2019), también es importante durante la discusión hacer preguntas que aprecien los intereses de la otra parte para mejorar el ambiente.

En los casos en que un proveedor ofrezca diferentes tipos de productos, resulta bastante útil preparar la negociación por separado y así se propone a fin de concentrarse en una sola negociación; esta estrategia también debe ser ampliamente preparada en la etapa anterior; por ejemplo cuando se está negociando con un proveedor que vende envases y tapas, ambos en materiales diferentes (PET – PEAD), esta sugerencia aplica para diferentes productos, materiales o incluso separar las referencias Pareto del resto para tener un horizonte más claro. En este caso, es bueno resaltar que la estrategia ideal es iniciar por los productos en los que se considera ceder más o en los que se aceptará la propuesta del proveedor, pues el proveedor lo interpreta como una señal colaborativa y de compromiso y así, cuando se llegue a los productos en los que se espera que el proveedor conceda más, el ambiente de confianza habrá crecido para aceptar las propuestas de tal manera que ambas partes queden satisfechas. Cuando se está cediendo, es fructífero que el proveedor comprenda los esfuerzos de Hada para aceptar incrementos, pues de lo contrario, el proveedor asume que está con un cliente fácil. Asimismo, como se refiere en el marco teórico, es muy importante escuchar asertivamente al proveedor en todo el proceso, independientemente de estar o no de acuerdo con sus argumentos o si en algún momento la conversación cambia de foco; habrá que mostrar las habilidades para centrar nuevamente el tema en los intereses de la empresa; esta escucha promueve en el otro un sentimiento de comprensión y de equipo, abriendo el camino de aceptación a los argumentos de Hada.

En los casos en que la evolución de la negociación se torne compleja, resulta útil tener presente los cinco pasos propuestos por (Ury, Supere el no, 1993) para las negociaciones difíciles a manera de tácticas: no contestar ataques, ayudar a resolver sin quedarse en la discusión, resaltar los intereses y no las posiciones, hacer todo lo posible por pasar del no al sí y garantizar el cumplimiento del acuerdo.

En la ejecución pueden tenerse las tácticas mencionadas por (Kennedy, Benson, & McMillan, 1990). Algunas de ellas fueron tomadas para los argumentos como la de expectativas de futuro con la proyección de cierre de año, la del farol con la cotización alterna, la de bolsillos vacíos al presentar costos objetivos de un proyecto para que el

proveedor llegue a estos o la del enlace, donde se señala al proveedor sus debilidades en cuanto a entregas, calidad, etc para hacerlo entender que ya la empresa ha hecho sacrificios. El resto de tácticas presentadas, pueden revisarse de acuerdo con la negociación para hacer uso de ellas, sin embargo, utilizarlas teniendo en cuenta que no son para enganchar a la otra parte a algún tipo de conflicto sino para obtener el mejor resultado posible

Finalmente, es de suma importancia que durante la ejecución se esté tomando nota de lo discutido para dejar la información que se considere relevante documentada, tanto de lo que está afirmando al proveedor como de lo que se le está comunicando.

Tácticas

En negociación empresarial, las tácticas representan caminos o acciones específicas que llevan a cabo ambas partes a fin de llegar a un acuerdo; en el mundo globalizado de hoy, altamente competitivo en todos los aspectos, las tácticas se convierten en aliados muy importantes para llevar la negociación a feliz término y ser tan flexibles como lo requieran las circunstancias sin perder los principios corporativos ni el objetivo de la negociación. Durante la etapa de preparación se configuran estos elementos a fin de tener una actuación planificada, que responda a las demandas de la situación y perfil de los negociadores, con la flexibilidad y creatividad requeridas, quizás combinando algunas de ellas para no hacerlas tan evidentes para el interlocutor quien posiblemente también las conozca. El Equipo Negociador hace uso de sus habilidades, inteligencia emocional y conductas asertivas, escucha activa, capacidad de gestión, análisis y síntesis así como de su experiencia para que en esta parte del proceso se disponga apropiadamente el cierre de la negociación.

En el Marco de Referencia Hada, se sugieren las siguientes tácticas u otras similares que sean coherentes con el sentido de la negociación:

- Expectativas de futuro: es una táctica utilizada para convencer al otro de que si acepta un trato en el presente, podrá traerle grandes beneficios al futuro.
- El ancla: cuando la otra parte hace una propuesta que está muy lejos del objetivo, se tratará de hacerle una contraoferta que esté lejos de esa propuesta o incluso hacerle ver al otro la realidad de la situación para que salga de esa posición ancla.

- El farol: cuando se señala a la otra parte que debe mejorar la oferta porque se tienen propuestas con mejores condiciones por parte de otro proveedor. Se debe tener mucho cuidado al aplicar esta táctica, pues si realmente se tiene otra oferta, que puede ser incluso la MAAN, se debe estar muy seguro de poder tomarla. De esta táctica, la otra parte puede responder de tres formas: aconsejar tomarla, pedir que se la muestren o dar una explicación más explícita del precio o de lo que se está negociando para que entienda el por qué no se puede mover; se exige un negociador hábil y experto.
- El enlace: empezar por un argumento en el que se señalan las debilidades del otro para lograr que acepte más rápido la propuesta. Por ejemplo, en una negociación con un proveedor se pueden señalar las entregas tardías para que mejore el precio, o él puede comentar sobre lo tarde que paga el cliente para que no discuta la oferta. En este caso, se debe amarrar lo débil a lo fuerte para cambiar el ritmo y tema de la negociación.
- Nivel de autoridad: es importante conocer qué tanto poder de negociación tiene la persona que asistirá, pues si no puede tomar decisiones, sólo escuchará las propuestas y las retroalimentará con quien realmente puede cerrar el trato. En este caso, resulta muy útil no presentar todos los puntos, sólo la posición inicial para que luego sobre esa se siga construyendo.
- Política de la empresa: esta táctica resulta muy útil cuando no se puede ceder más, pues la otra parte se siente mejor cuando cree que por políticas de la empresa es lo mejor que alcanza a que si cree que el tema es personal. (Dawson, 1995) afirma que esta condición presiona a la otra parte a ceder para evitar que otros revisen la negociación o que el acuerdo pueda caerse.

Concesiones

Aunque algunos procesos de negociación se realizan en un marco sólido, que avanza muy rápido y el cierre se realiza sin mayores riesgos ni dificultades, es natural también que haya avances y retrocesos y que en esa línea solicitar o realizar concesiones sea un mecanismo para alcanzar el equilibrio y dar continuidad al proceso; es de recordar que la negociación se compara con una partida de ajedrez en el cual se requieren movimientos inteligentes, preparatorios para alcanzar la finalidad del juego. Aunque el tema de las

concesiones se prepara y se acuerda con el equipo antes de iniciar el proceso, algunos lineamientos pueden ayudar a conseguir las metas, desde el estilo negociador Hada:

- Hacerlas en el momento oportuno: teniendo presente que no se pueden realizar tantas concesiones durante la negociación; hay dos momentos claves: cuando el proceso está detenido y no avanza o cuando se requiere una contraprestación de la otra parte.
- Dar valor a cada concesión: considerar que el valor real de cada concesión no es de quien lo otorga sino de quien lo recibe para no caer en el regateo. Siempre que se hace una concesión debe haber una contrapartida.
- No rechazar la primera propuesta: ni rechazar ni aceptar la primera propuesta sino considerarla como una estrategia para comprender las exigencias del proveedor; utilizar preguntas como quién, dónde, cuánto, cuándo, permiten conocer los alcances de la otra parte y darle foco al proceso.
- No realizar ni aceptar concesiones por presiones indebidas: el Equipo Negociador Hada no tomará esta postura en la negociación pues no hace parte de sus principios corporativos; en caso de recibir presiones no se aceptarán de ninguna manera pues afecta las relaciones comerciales de largo plazo.
- Dejar margen para una concesión final: en los casos en que se pronostique una negociación compleja, se sugiere guardar un margen para el cierre de la negociación, que no siempre puede ser en sentido económico.

Etapa 3 Concluir

Representa la etapa de cierre de la negociación con un valor del 5% del total del proceso y ocurre cuando, después de realizar las concesiones a que hubiere lugar y los acuerdos propios de ambas partes, se considera que es el tiempo de concluir el proceso con los compromisos finales.

La conclusión es una etapa clave cuando se trata de mantener relaciones comerciales de largo plazo porque permite a ambas partes realizar un cierre final a sus argumentos y tener el sentimiento de satisfacción del proceso logrado. Es la etapa de la síntesis de los acuerdos y concesiones lo cual se debe expresar a manera de sumario, dejando constancia escrita de los acuerdos, con un lenguaje racional, claro, concreto que no admita

interpretaciones diferentes a las que quedan consignadas en un acta o documento. Debe tomarse el tiempo necesario para este cierre, otorgando al proveedor la oportunidad de reconfirmar los acuerdos y permitir también que realice sus propias conclusiones y opiniones sobre el proceso, manteniendo un equilibrio entre las partes.

Es muy importante resaltar en el cierre la intencionalidad de la negociación, desde el enfoque ganar – ganar, que genera valor a las relaciones empresariales de largo plazo, enfatizando siempre que los resultados de la negociación se alcanzan gracias al esfuerzo de ambas partes, lo cual se agradece y se valora específicamente puesto que para Hada cada proveedor es importante y es considerado como un eslabón básico en toda la cadena operativa de la empresa.

Tanto para los casos en que la negociación se realice en un solo encuentro como en aquellas que requieran de varias sesiones o hayan participado personas diferentes es importante hacer lectura de las actas o notas de cada reunión haciendo una síntesis de los temas tratados y tareas pendientes para hacer claridad sobre el proceso y mantener la negociación sobre el curso deseado, facilitando así el cierre final.

Una vez se concluye el proceso, se procede a la elaboración y firma del acuerdo de negociación. Como se mencionó en la preparación, es útil si ya se lleva listo el acuerdo final con los escenarios planteados, así se agiliza la reunión y solamente es cuestión de revisar y ajustar con respecto a los pactos para entrar a firmar; de lo contrario, tomará más tiempo construir un acta y enviarla al proveedor, por lo que puede enfriarse la relación e incluso tomar una postura diferente frente a los acuerdos.

El contexto en que se lleva a cabo esta etapa es muy importante, por lo cual es válido considerar el ambiente físico referido a la hora, el ruido, el sitio, la forma de ubicarse que represente igualdad y familiaridad, entre otras consideraciones; es igualmente importante promover una actitud positiva y abierta para nuevas negociaciones.

Etapa 4 Ejecutar - Retroalimentar

La etapa de ejecución – retroalimentación completa con un 5% el valor total del proceso de negociación; es el paso siguiente a la culminación de la negociación con la firma del acuerdo y consiste en que el Equipo Negociador se reúna a fin de hacer retroalimentación sobre todo el proceso y de manera especial a la forma como se llegó a los resultados finales. Se evalúa cada una de las etapas para valorar el proceso y hacer los ajustes necesarios en nuevas negociaciones; concentrarse en la información inicial del proveedor y la forma como se validó dicha información, en los argumentos, estrategias, tácticas, concesiones, en la efectividad del proceso, la asertividad de los objetivos planteados, las percepciones del Equipo Negociador sobre el proveedor, su forma de negociar y qué tan importante se considera el negocio de Hada para ellos. Destacar tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora y realizar el ejercicio de lecciones aprendidas para futuras negociaciones. Toda esta información debe quedar compilada en un documento que redacta el líder de la negociación.

Teniendo en cuenta que cada negociación es única, así sea con el mismo proveedor y materiales, debe revisarse y archivar el contenido del proceso, desde la preparación hasta la firma del acuerdo puesto que contiene información relevante para las siguientes. En este caso, se recomienda que el líder del Equipo Negociador, sea el responsable de documentar y archivar lo relacionado al proceso de negociación, desde la carta del proveedor donde anuncia un alza o el correo donde se le solicita al proveedor realizar una revisión a los precios, así como todos los documentos, datos y estadísticas que hacen parte de la preparación de la negociación, las notas tomadas durante la reunión de ejecución, el documento que contenga las lecciones aprendidas y lo discutido por el equipo en esta fase. Finalmente, debe quedar almacenada el acta firmada por ambas partes, pues permitirá la correcta implementación de los acuerdos. Todo lo recopilado, debe quedar en una carpeta de fácil acceso para los integrantes del Equipo Negociador, identificado por proveedor y fecha para diferenciar las negociaciones.

Esta documentación permite construir conocimiento, no sólo desde los conceptos técnicos y profesionales sino de manera particular a través de las técnicas que funcionan en contextos específicos, experiencias previas que aportan valor, las prácticas prolongadas que se convierten en bases de negociación corporativa, descripción de habilidades

específicas de los negociadores, formas de comunicarse, tácticas y estrategias que funcionan en determinados contextos y todos los demás elementos administrativos y corporativos sobre cada lección aprendida como una forma de construir el *Know How* Hada y que en el tiempo habrá de convertirse en factor clave del Marco de Referencia Hada para las negociaciones, asegurando a futuro un proceso sistemático, que no depende solamente de la experiencia o habilidades del negociador, sino un valor que se adquiere a través de la práctica prolongada y unánime que pueden llevar a cabo, inclusive, personas que no tengan la suficiente experiencia en el área, convirtiendo el proceso en un valioso activo intangible de la empresa.

La ejecución es un procedimiento interno que se refleja externamente en el cumplimiento de los acuerdos; se realiza en paralelo a la retroalimentación y consiste en implementar los acuerdos con seguimiento a dicha implementación; operativamente se informa a las distintas dependencias de la empresa relacionadas con el proceso con fines de actualización de datos en el sistema sobre las condiciones pactadas. En caso que el proveedor solicite un incremento cuando todavía no se ha culminado el tiempo de ejecución del acuerdo de negociación, esta solicitud debe rechazarse mostrando que el acuerdo no ha caducado.

La relación comercial continúa mientras los acuerdos sean vigentes y se alimenta para prologarla en el largo plazo, siendo la construcción permanente de la confianza un factor esencial para todas las partes y que para Hada debe además enmarcarse en un ambiente de respeto, cordialidad y transparencia con sus proveedores. Durante la ejecución de la negociación, pueden desarrollarse estrategias que aumenten la confiabilidad como por ejemplo involucrar al proveedor desde etapas tempranas de desarrollo de nuevos productos o solicitar asesorías u opiniones sobre otras negociaciones, fortaleciendo no solamente la relación proveedor – cliente sino generando impacto positivo en el mejoramiento de la cadena de abastecimiento.

Hoja de Ruta

La implementación del Proceso de Negociación y del Marco de Referencia en Negociación propuestos son una prioridad para Hada, por los beneficios que conlleva para la cadena de abastecimiento, por las acciones planteadas desde el análisis de riesgos y por la generación de relaciones comerciales con los proveedores que desencadenan un resultado ganar – ganar para todos los involucrados.

El primer paso para la implementación se refiere a la socialización y capacitación del presente estudio con los departamentos y personas responsables para que las negociaciones sean ejecutadas según el Marco de Referencia de Negociación Colaborativa Hada; luego, ambos documentos se publican en el sistema de información de Hada para que los involucrados puedan acceder, desde el área de abastecimiento hasta el área comercial, puesto que contiene recursos útiles para ambas áreas. Periódicamente se realizan reuniones de formalización del proceso y de los resultados, de actualización y retroalimentación a los procesos. En la implementación es necesario gestionar formatos estándares para todas las negociaciones los cuales contienen parte de la información esencial que faciliten y contengan la información necesaria para llevar a cabo el Marco de Referencia en Negociación Colaborativa.

A continuación se presenta el formato de Preparación y Ejecución de la Negociación para preparar las negociaciones de forma ordenada en las distintas etapas. En éste se muestra la información principal a la cual se pueden agregar otros campos según los requerimientos de cada negociación. En primer lugar, se requiere completar la información general del proveedor como el nombre, el tipo de producto que suministra, las ventas, las compras de Hada y la participación dentro del negocio del proveedor. Es útil señalar si el proveedor es fabricante o comercializador, pues dicta la capacidad que tiene para negociar los precios e incluso tener una estructura de costos abierta. Para establecer las ventas del proveedor, se debe estudiar de antemano su información financiera, sea a través de la Superintendencia de Sociedades o por información del proveedor.

El campo del formato referido a información sobre el material permite completar detalles y datos principales sobre los implementos de negociación; es un campo que puede describirse de manera general o específica, según sean las necesidades del proceso.

El campo evolución de factores que afectan el precio incluye aspectos como la TRM, el petróleo y otros factores situacionales que inciden en la negociación.

En el campo principales argumentos del proveedor se resume la propuesta del proveedor sustentando el alza y representa un elemento importante para iniciar la construcción de argumentos y estrategias.

5. INFORMACIÓN SOBRE EL MATERIAL

6. EVOLUCIÓN DE FACTORES QUE AFECTAN EL PRECIO

7. PRINCIPALES ARGUMENTOS PROVEEDOR

Asimismo, se presenta el formato Escenarios de Negociación el cual incluye el resumen de los precios actuales, la propuesta del proveedor y las propuestas de Hada en los tres escenarios: optimista, realista y pesimista para cada uno de los productos. Además, está el espacio para las preguntas que quedaron sin resolver durante la preparación y el espacio para escribir los principales argumentos que lleva Hada a la negociación. Con estos elementos se construye el guion de la negociación como la herramienta fundamental para la negociación.

8. ESCENARIOS DE NEGOCIACIÓN										
Código	Descripción Material	Precio Actual	Precio propuesto Proveedor	Variación	Escenarios					
					Optimista	VAR	Realista	VAR	Pesimista	VAR
TOTAL PONDERADO										

9. PREGUNTAS Y DATOS A CONFIRMAR ANTES O DURANTE LA NEGOCIACIÓN

10. PRINCIPALES ARGUMENTOS HADA

11. GUION DE LA NEGOCIACIÓN

El formato de Acta de Negociación de Compras Regulares presentado a continuación es el que se debe garantizar firmar al cierre de la negociación y donde se presentan: la fecha de la negociación, el nombre del proveedor, producto que suministra, asistentes a la negociación, resumen de las propuestas, la información de precios para cada una de las referencias negociadas y la vigencia y termino de pago para la negociación. Este formato es de gran utilidad para la actualización en el sistema y la posterior consulta por parte de los implicados.



ACTA DE NEGOCIACIÓN DE COMPRAS REGULARES

Copyright © 2019

Fecha de Negociación:

Nombre del Proveedor:

Material que
Suministra:

Asistentes Proveedor:

Asistentes Hada:

Propuesta Proveedor

Propuesta Hada

Acuerdo Hada - Proveedor

Descripción	CODIGO	Escala	Precio Anterior	Precio Acordado	Var

Vigencia / Término de Pago:

FIRMAN:

Proveedor:

Hada:

Cargo/Nombre

Cargo/Nombre

Igualmente, se muestra el formato de Acta de Negociación de Materiales Nuevos, que, a diferencia del anterior, se agregan el resto de variables que pueden pactarse con el proveedor así como las condiciones de unidad de empaque y sitio de entrega pactados.

Hada's		ACTA DE NEGOCIACIÓN DE MATERIALES NUEVOS						
Copyright © 2019								
Fecha de Negociación:	_____							
Nombre del Proveedor:	_____							
Asistentes Proveedor:	_____			Asistentes Hada:				
_____	_____			_____				
_____	_____			_____				
Acuerdo:								

Descripción del material	Precio Acordado	UM	Moneda	Orden Minima	Unidad de Empaque	Multiplo de Orden	Sitio de Entrega	
Lead Time								
Incoterm (Importados)								
Posición Arancelaria Sugerida (Importados)								
País de Origen (Importados)								
Termino de Pago								
Material en Consignación:								
FIRMAN: Proveedor:				Hada:				
_____				_____				

Finalmente, se propone un formato de Cierre de la Negociación, donde quedarán recopilados los principales argumentos de ambas partes, las lecciones aprendidas y los ahorros generados por la negociación. Es importante resaltar que las lecciones aprendidas son la evaluación y documentación de la experiencia de la negociación, no una síntesis sino lo positivo y negativo que pueda aportar al *Know How* de las futuras negociaciones. El ahorro se calcula multiplicando el consumo promedio (obtenido desde Worker) por el precio de la propuesta del proveedor y restándolo del producto del mismo consumo por el precio pactado; el formato muestra un ejemplo para el cálculo.

personas que componen el Equipo Negociador ya que el factor humano es determinante en las negociaciones; como un perfil básico para el equipo, se propone que sean personas idóneas, emocionalmente inteligentes, con capacidad de comunicarse asertivamente, ser flexibles y creativas. La inteligencia emocional es una de las características principales, puede desarrollarse con el tiempo y la práctica, por lo que junto con el área de Gestión Humana se recomienda promover capacitaciones en este sentido para que las personas del equipo, especialmente nuevas en la empresa, puedan participar apropiadamente en los procesos y así lograr que el marco de negociación funcione como fue propuesto.

Un segundo factor de riesgo se refiere a las personas que asistirán a la negociación por parte del proveedor ya que los argumentos, estrategias y tácticas pueden variar según el perfil, la experiencia y el cargo de las personas que participen de la otra parte, afectando los tiempos de la negociación o la toma de decisiones. Cuando se conoce de antemano este factor, se hace la elección del Equipo Negociador Hada para mantener el liderazgo; cuando no hay conocimiento suficiente de los asistentes es importante hacer ajustes, sea en las personas que participen o en las estrategias; por ejemplo, si asiste el gerente general de la compañía debería asistir por parte de Hada una persona de alta jerarquía o amplia experiencia; también puede asistir un tercero que pueda validar técnicamente la operación. Resulta bastante útil no solo conocer el cargo o la ubicación organizacional de los asistentes, sino también conocer a la persona con anterioridad, pues con esto se decidirá quienes son las personas correctas para ejecutar la negociación.

El tercer factor que podría afectar la negociación está referido a los materiales. Cuando la negociación esté relacionada con materias primas es conveniente solicitar asesoría del Jefe de innovación para validar las estrategias que pueden incluir un reemplazo de material; por ejemplo, para la negociación de fragancias, el argumento relacionado con cotizaciones alternas no es viable puesto que es un producto único para cada casa de fragancias. En este caso, será mejor iniciar con una estrategia que defina un costo objetivo de perfumación de acuerdo con el porcentaje de dosificación de la fragancia en el producto final. Por otro lado, en el caso de realizar una negociación para materiales de empaque, la estrategia de tener una cotización alterna es viable porque son materiales genéricos. En este caso, también se recomienda para materiales diferentes a cartones corrugados o BOPP que son los más comunes, tener acompañamiento del Jefe de Empaques para diferenciar las características de los materiales así como de otras alternativas que puedan usarse en reemplazo. Sin embargo, es importante que cuando no se tiene experiencia en

negociar algún material en específico se hagan comparaciones con los precios de los materiales comprados actualmente, en términos de metros cuadrados, tintas u otras variables que incidan en el precio. Por ejemplo, para las etiquetas se analiza el material, el adhesivo, las tintas, el acabado y las medidas y se determinará el costo por cm^2 o m^2 para comparar cotizaciones de otras etiquetas. Para el caso de los BOPP se recomienda hacer la negociación no por referencia de producto sino por tipo de estructura; en BOPP se analiza el micraje (espesor), la cantidad de capas (monocapa, bicapa), el tipo de BOPP (transparente, perlado, mate) y si es impreso o sin impresión, para generalizar más las negociaciones. Este ejercicio ayuda a encontrar nuevas perspectivas que logren el mismo desempeño en el producto sin cambiar las características esenciales.

Un cuarto factor que requiere controlarse se relaciona con tiempo, recursos, dinero y aprendizaje. El tiempo es una de las variables más importantes dentro de una negociación, por lo cual se estableció en el Marco que no debe ser un factor de presión durante la preparación, recomendando incluso pactar con el proveedor un pago retroactivo si debe empezar a aplicar los incrementos desde una fecha en específico. Sin embargo, hay negociaciones en que los factores que afectan el precio son volátiles por lo que el período para la preparación y la ejecución es corto, afectando los argumentos; debe considerarse en este punto una revisión con el Equipo Negociador en cuanto a prioridad. Asimismo, los recursos disponibles para la negociación pueden cambiar o escasear; por ejemplo, si el equipo de abastecimiento está incompleto no podrán dedicarse a negociar los mejores precios y condiciones, sino que la prioridad será garantizar el abastecimiento de la planta para cumplir con el programa de producción y los compromisos a los clientes. En estos casos, es bueno replantear los integrantes del Equipo Negociador de acuerdo con quienes puedan ejecutar la tarea sin perder los lineamientos establecidos en el marco o revisar si es posible aceptar la propuesta del proveedor por un tiempo establecido mientras se puede entrar a negociar. Cuando se refiere a recursos no necesariamente se hace referencia a los recursos humanos sino también a los económicos y en muchos casos esto puede cambiar la situación de la negociación. Por ejemplo, si la empresa está pasando por un momento difícil de flujo de caja, puede incluso revisarse la opción de aceptar precios más altos, pero con mejores condiciones en tiempos de pago. También, puede suceder que cuando hay escasez de dinero, el lead time no son prioridad si los precios del producto son menores, porque la empresa requiere comprar lo más económico posible respetando la calidad; estas condiciones cambian la situación de las negociaciones y por lo tanto la construcción de los argumentos. Finalmente, también puede ocurrir que las personas del

equipo sean nuevas en sus roles y no se ha completado una curva de aprendizaje correcta para liderar las negociaciones. Para evitar que esto ocurra, se recomienda que cuando la persona esté en su curva de aprendizaje del proceso, algún integrante más experimentado lo acompañe en el proceso para evitar errores o acuerdos indeseados durante las negociaciones. Realizar capacitaciones sobre negociación no solo con personas externas sino también dentro del equipo. Por esto, son importantes las sesiones de retroalimentación de las negociaciones donde quedan lecciones aprendidas que sirven para todo el equipo porque así el proceso o el marco esté claro y explícito, cada negociación tiene sus particularidades que se van aprendiendo a llevar.

El quinto factor se refiere a los argumentos para la negociación, los cuales se han construido durante la fase de preparación pero que con las posibles variaciones en el proceso éstos pueden cambiar; el factor de riesgo consiste en que el negociador sepa adaptarlos a las nuevas circunstancias. Con respecto a la MAAN, que es el argumento más fuerte, es clave reconocer el momento para exponerla. Se recomienda entonces tener en cuenta los siguientes puntos:

- No revelar la MAAN si es débil.
- No engañar sobre la MAAN. Al ser una opción ejecutable, es muy peligroso y puede caerse la estrategia si alguien trata de engañar a la otra parte sobre el poder y la realidad de la MAAN.
- No revelar la MAAN muy pronto durante la negociación
- Tratar siempre de obtener mejores MAAN, no conformarse sólo con la primera.
- No dejar que la otra parte lo convenza que la MAAN no es viable o buena.

A continuación se presenta un resumen de algunos de los factores de riesgo del proceso y el marco de referencia de negociación colaborativa en Hada con las acciones propuestas

Tabla 6 Factores de riesgo del Marco de Referencia y las acciones propuestas Fuente: elaboración propia 2019

Riesgos del proceso y marco de negociación de Hada	Acción Propuesta
Falta de socialización y formalización de la propuesta	Publicación en el sistema de información como documento controlado del sistema de gestión de calidad, sesiones de socialización y explicación del proceso
Falta de organización de los datos en la preparación de la negociación	Diseño de formatos para facilitar el seguimiento de la preparación para la negociación.

Ausencia de la información en ventas del proveedor	En caso de no conseguirla de los estados financieros, se recomienda preguntarla directamente
Veracidad de la cotización alterna	Se debe garantizar que la cotización sea por escrito, con las mismas características técnicas solicitadas. Se propone un formato análisis de la información
Olvidar los datos importantes sobre el material para presentar un contexto durante la negociación	Se incluye en el formato todo lo que se requiere durante la negociación, con el fin de tener un resumen y no perder tiempo y credibilidad buscando entre las notas de la preparación la información requerida
Falta de capacidades y habilidades del Equipo Negociador	Garantizar capacitaciones y preparaciones por medio del Plan de Capacitación que lidera el área de gestión humana.
Desconocimiento del material a negociar	Se debe no sólo investigar sobre el material, sino solicitar asesoría por parte del área de innovación y empaques para construir y validar los argumentos y estrategias de la negociación
Desconocimiento de los asistentes del proveedor a la negociación	Se recomienda preguntar primero los asistentes para tener por sorpresa si llega el Gerente General. Conocer esto mejorará la aplicación de la estrategia
Falta de recursos	Replantear los integrantes del Equipo Negociador
Falta de tiempo	Definir con el Equipo la mejor estrategia como asignación de más personas a la preparación
Falta de dinero	Redefinir las variables prioritarias para negociar
Curva de aprendizaje del coordinador de la negociación	Replantear los integrantes del Equipo Negociador
Decisión incorrecta respecto a uso de los argumentos	Garantizar el ejercicio de roles para la preparación, así todo el equipo está enterado de los argumentos a utilizar
Revelación de la MAAN	Realizar un check list de lo que debe analizarse antes de dar a conocer la MAAN
Improvisación durante la negociación	Procurar la ejecución del guion preparado en el juego de roles, lo cual dará al negociador mayor seguridad

Conclusiones y recomendaciones

Las investigaciones sobre negociación realizadas en todos los tiempos, son un indicador de la importancia que tiene este concepto para las empresas actuales y de la necesidad de continuar profundizando en los distintos campos de acción en beneficio de las relaciones comerciales, las cuales hoy se complejizan por las distintas culturas y costumbres propias de la globalización y la tecnología. Los resultados del presente proyecto revelan, en primera instancia, la urgencia que tienen las empresas de capacitarse, actualizarse y poner en práctica las figuras de negociación, para que éstas se realicen con resultados enmarcados en negociaciones efectivas, colaborativas, éticas, de largo plazo, ganar – ganar, como un proceso sistemático, sustituyendo las prácticas empíricas basadas en las habilidades y la experiencia del negociador como factor predominante.

La globalización ha incrementado la oferta y demanda de bienes y servicios y en la misma medida los desafíos, tanto que algunas empresas han optado por fortalecer sus socios estratégicos por medio de relaciones colaborativas enfocándose en negociaciones. Sin embargo, muchas otras, precisamente por la falta de actualización siguen orientando sus negocios con enfoques ganar – perder o sin resultados, convirtiendo las negociaciones en relaciones transaccionales que no consideran un objetivo previsto en el largo plazo, generando incertidumbre hacia el futuro. Se hacen evidentes las ventajas competitivas para los equipos de negociación del área de abastecimiento de las empresas, tanto de compradores como de proveedores cuando se realizan con la visión de largo plazo, en ambientes colaborativos, de respeto, transparencia y mutua confianza. Por lo tanto, la negociación colaborativa no es solo una tendencia sino una necesidad del mundo actual para responder a una competencia que se realiza entre las cadenas productivas, trascendiendo el contexto de la empresa, trabajando de la mano con los grupos de interés para obtener los mejores resultados posibles.

Para pertenecer a una cadena de abastecimiento sólida, es fundamental construir, considerar y prolongar en el tiempo las relaciones comerciales con los proveedores; este enunciado representa un objetivo prioritario en Hada S.A., desde sus principios institucionales referidos al respeto por el proveedor y a la transparencia en las negociaciones y favorece al alcance del presente proyecto al cual se le ha dado un énfasis cualitativo y ético que se apoya en la teoría para llevar a la práctica aquellas aplicaciones que beneficien el desarrollo de negociaciones de forma organizada y sistemática, considerando a los proveedores como aliados estratégicos y eslabón fundamental de la cadena, trabajando en equipo para originar en el mercado ofertas innovadoras.

Con base en los conceptos teóricos, producto de investigaciones y análisis en el tema, se realizó la formulación del proceso de negociación y posterior a éste el marco de referencia en negociación colaborativa a fin de llevar a la práctica de manera sistemática el esquema de negociación ganar – ganar, estableciendo el paso a paso para llevar a cabo las negociaciones de los materiales directos. Asimismo, propone los responsables y las personas que deben interactuar en el proceso y menciona las herramientas de donde se puede obtener la información necesaria para la preparación. El marco define de manera específica las acciones de las etapas relacionadas con preparar, negociar, ejecutar-retroalimentar y concluir en la negociación, garantizando las mejores prácticas y consistencia en el tiempo; además menciona las características principales y perfil de un negociador, resaltando la oportunidad en la capacitación y el desarrollo de las competencias necesarias en las personas que ejecutan los procesos para encontrar alternativas y transmitirlos asertivamente. Asimismo, se ha demostrado que desde la teoría pueden aplicarse estrategias y herramientas que generan resultados positivos en los procesos administrativos. La formalización de las buenas prácticas en negociación le permite a Hada obtener mejores resultados que los que se venían presentando, basándose en que si la empresa puede ganar nuevos clientes, los proveedores también crecerán su negocio y la cadena completa se beneficia.

El enfoque cualitativo del presente proyecto es muy importante para que las empresas lleven a la práctica de manera efectiva los conceptos teóricos fundamentados y sustentados en investigaciones; la visión cualitativa hace énfasis no solamente en las singularidades de los materiales o proveedores con los que se negocia, sino de manera especial en las personas, en la forma en que se relacionan, resuelven diferencias, toman decisiones, en el manejo de aspectos psicológicos que tienen que ver con las emociones,

el lenguaje verbal y no verbal y todas las demás implicaciones de la inteligencia emocional, un factor que en el presente siglo juega un papel tan importante como los conocimientos técnicos para una negociación y que soporta el impacto que tienen las emociones en los resultados de una negociación.

Se construyó igualmente la hoja de ruta que muestra el camino o las acciones que pueden tomarse cuando hay situaciones atípicas que afectan la ejecución normal del marco, lo cual permite que Hada esté preparada para ejecutar las negociaciones de forma exitosa. De hecho, desde la construcción de este proyecto se han implementado esquemas de negociaciones con base en el proceso y marco de referencia propuesto, las cuales son un reflejo del éxito que se puede obtener del mismo. Gracias a una buena preparación y ejecución de las negociaciones, en un período de 6 meses Hada ha logrado ahorrarse alrededor de 200 millones de pesos que le han permitido realizar inversiones para incrementar su capacidad de producción. Este es un ejemplo excelente de lo que se puede alcanzar en compañía del proveedor para generar beneficios mutuos y de largo plazo, con ventajas adicionales a las económicas en términos de precios, plazos de pago, calidad, como fortalecimiento de la cadena de abastecimiento y fidelización de las relaciones comerciales, entre otros beneficios.

Asimismo, el marco de referencia para negociación es un primer acercamiento hacia la negociación colaborativa para Hada S.A. el cual será aplicado inicialmente en el área de abastecimiento de materiales directos y adaptado luego a otras compras como la de servicios, maquinaria y repuestos que actualmente no están formalizadas. Significa que este marco tiene gran potencial de aplicación también en el área comercial con un impacto positivo en los resultados de las ventas. De la misma forma, este marco de referencia podría extenderse a otras empresas, no sólo para negociaciones con proveedores sino también para aquellas que realizan negociaciones entre cadenas de abastecimiento.

Con respecto a la pregunta de investigación, el desarrollo del trabajo ha demostrado que sí se puede llegar a un marco de referencia con lineamientos de negociación colaborativa que agregue valor al proceso de abastecimiento para los grupos de interés, tanto para Hada S.A. como para Hada International; la propuesta aporta beneficios importantes a los proveedores, clientes y demás participantes dentro de la cadena de abastecimiento ya que suministra un paso a paso de lo que debe hacerse en una negociación. Se identificaron las necesidades específicas de la empresa respecto a la negociación con proveedores, se propuso una forma para acoger las buenas prácticas y lecciones aprendidas de

negociación por medio de la determinación del marco de referencia, se planeó y formuló una hoja de ruta que formalizó y llevó a la práctica la propuesta, analizando situaciones atípicas que pudieran afectar la correcta ejecución del mismo. Se logran entonces así cada uno de los objetivos planteados, incluso con un alcance superior en la aplicación y formalización del marco de referencia en las últimas negociaciones de Hada, generando ahorros y beneficios para la compañía.

Finalmente, los resultados alcanzados con el desarrollo del presente proyecto señalan la posibilidad de participar en eventos de gestión, productividad y competitividad de carácter local, nacional e incluso internacional, para generar conciencia sobre la necesidad de aplicar en las empresas modelos sistemáticos de negociación colaborativa en beneficio de relaciones comerciales transparentes y respetuosas, de largo plazo, con procedimientos eficientes y eficaces que puedan adaptarse a todas las áreas de la organización. Los investigadores encontrarán en este modelo una oportunidad para continuar el camino hacia la exploración de nuevas formas de negociación y los empresarios una coyuntura para el crecimiento profesional y la aplicación práctica de los nuevos conceptos en beneficio de relaciones comerciales estratégicas.

De acuerdo con el modelo de recursos y capacidades, la mejor forma de conseguir ventajas competitivas y lograr un desarrollo sostenible es cuando las empresas comprenden que su foco principal está al interior de la misma, lo cual exige conocerla muy bien, hacerse consciente de sus fortalezas y clarificar las debilidades como oportunidad de mejora, enfatizar en la importancia del recurso humano que conduce a la cultura empresarial y hace única a la empresa desde sus principios y valores puestos en escena en el comportamiento diario de las personas.

A lo largo del presente trabajo de investigación, el lector puede concluir que, valores humanos representados en el respeto, la responsabilidad, la honestidad, el buen trato, entre otros que promueven la sinergia en relaciones interpersonales y el compromiso por el trabajo bien hecho, necesitan hoy ser resaltados al interior de las organizaciones de manera transversal y deben ser incluidos en sus planes estratégicos. Necesitamos muchos profesionales dispuestos a seguir este compromiso personal hasta convertirlo en parte de la cultura empresarial, lo cual irá en beneficio de las relaciones entre empresas para que sus negociaciones sean realmente colaborativas y que se visualicen siempre en el largo plazo.

Con respecto a Hada el resultado de este trabajo ha sido compartido, desarrollado y retroalimentado durante la investigación; se genera un compromiso de continuar el proceso hasta sensibilizarlo y sistematizarlo.

Bibliografía

Bacon, F. (1562). *Essays*. London.

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making*. Wiley Global Education.

Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M.-P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

Cámara de Comercio de Barranquilla. (4 de 2 de 2019). *Cámara de Comercio de Barranquilla*. Obtenido de Informe de Gestión CCB 2018: <https://www.camarabaq.org.co/informe-de-gestion-ccb-2018/>

Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. (2018). *Informe económico anual Manizales y Caldas*. Manizales. Recuperado el 19 de 10 de 2019, de <http://estudios.ccmpec.org.co/informe-economico-anual-de-manizales-y-caldas-2018/>

Cardona, A. (14 de 11 de 2018). *Radio Nacional de Colombia*. Obtenido de Manizales, ciudad líder en los negocios: <https://www.radionacional.co/noticia/manizales/manizales-ciudad-lider-los-negocios>

Carrión, J. A. (2007). *Técnicas de Negociación*. Universidad de Alicante. Recuperado el 2018

Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro* (Tercera ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Colombia Productiva. (2018). *Colombia Productiva: Productividad, calidad, valor agregado*. Obtenido de Manufacturas Cosméticos y Aseo: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cosmeticos-y-aseo>

- Colosi, B. (1989). *el interes de conciliar*. Mexico: Limusa.
- Colosi, T. R., & Berkeley, A. (1989). *Negociación colectiva el arte de conciliar intereses* (Primera ed.). México: Limusa.
- Conexión ESAN. (23 de 05 de 2016). *La Psocología Social en la Negociación*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/la-psicologia-social-en-la-negociacion/>
- Correa, J. C., & Navarrete, M. C. (1997). *Técnicas y métodos de negociación*.
- Corsten, D., & Felde, J. (2005). Exploring the performance effects of key-supplier collaboration: an empirical investigation into Swiss buyer-seller relationships. *nternational Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(6).
- DANE. (2019). *Indicadores de mercado laboral*. Bogotá.
- Dawson, R. (1995). *Secrets of Power Negotiating*. Career Press.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2004). Cosméticos y aseo. *Cadenas Productivas Estructura, Comercio Internacional y Protección*, 343–360.
- Desaunay, G. (1984). *Cómo tratar con los subordinados*.
- Droge, C., & Germain, R. (2000). The relationship of electronic data interchange with inventory and financial performance. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 209-230.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. doi:10.2307/1251126
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Si...de acuerdo: cómo negociar sin ceder*. Norma.
- Gao, T., Wang, Q., Huang, M., Wang, X., & Zhang, Y. (2018). A Co-Opetitive Automated Negotiation Model for Vertical Allied Enterprises Teams and Stakeholders. *Entropy*, 20(4), 286. <https://doi.org/10.3390/e20040286>
- Gattiker, T. F., Huang, X., & Schwarz, J. L. (2007). Negotiation, email, and Internet reverse auctions: How sourcing mechanisms deployed by buyers affect suppliers' trust. *Journal of Operations Management*, 25, 184-202.
- Goleman, D. (2002). *Inteligencia Emocional*. Kairos.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.

Hada S.A. (2012). *Hada*. Obtenido de <http://www.hadacorp.com/hada>

Harvard Law School. (18 de 04 de 2019). *Program on Negotiation*. Recuperado el 18 de 05 de 2019, de Negotiation Skills: Building Trust in Negotiations: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/trust-in-negotiations/>

Harvard Law School. (2019). *Program on Negotiation*. Recuperado el 18 de 05 de 2019, de Win-Win Negotiations: <https://www.pon.harvard.edu/category/daily/win-win-daily/>

Hernandez Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Idom Consulting. (2016). *Evaluación y reformulación estratégica del Plan de Negocios del sector de Cosméticos y Aseo*. Programa de Transformación Productiva, Bogotá.

Jared M, S., & Hoekman Jr, R. (2009). *Web Anatomy: Interaction Design Frameworks that Work*. Berkeley: New Riders.

Johnston, D. A., & Kristal, M. M. (2008). The climate for co-operation: Buyer-supplier beliefs and behavior. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(9), 875–898. <https://doi.org/10.1108/01443570810895294>

Johnston, D., McCutcheon, D., Stuart, F., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of operations management*, 23-38. doi:10.1016/j.jom.2003.12.001

Kennedy, G., Benson, J., & McMillan. (1990). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.

Klein, M. J. (1994). *La función de compras : en la empresa para las áreas administrativa y productiva*. Buenos Aires.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de Cosméticos y Aseo: <https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/manufactura/cosmeticos-y-aseo>

Mnookin, R. (2010). *Negociando con el diablo*. Grupo Editorial Norma.

Monsalve, T. (1988). *Estrategias y técnicas de negociación*.

- Nash, J. F. (2013). The Bargaining Problem. *Econometrica*, 18, 155-162. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/1907266>
- Nierenberg, G. (1981). *The art of negotiating*.
- Portafolio. (25 de 03 de 2018). *Industria cosmética y de aseo retoma rumbo de crecimiento*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/industria-cosmetica-y-de-aseo-retoma-rumbo-de-crecimiento-515554>
- Portafolio. (8 de 5 de 2019). *Portafolio*. Recuperado el 20 de 5 de 2019, de Industria cosmética y de aseo consolidó su crecimiento en el 2018: <https://www.portafolio.co/economia/industria-cosmetica-y-de-aseo-consolido-su-crecimiento-en-el-2018-529342>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Propais. (2013). Sector de Cosméticos en Colombia, 1–18.
- Schoonmaker, A. N. (1989). *Negotiate to win*. Prentice Hall.
- Shonk, K. (9 de 07 de 2018). *What is negotiation?* Obtenido de Program on Negotiation Harvard Law School: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/what-is-negotiation/>
- Shonk, K. (28 de 3 de 2019). *Program on Negotiation Harvard Law School*. Recuperado el 1 de 4 de 2019, de How to create win-win situations: <https://www.pon.harvard.edu/daily/win-win-daily/create-win-win-situations/>
- Stank, P., Daugherty, P., & Keller, S. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48.
- Stark, P. B., & Flaherty, J. (2003). *The only negotiating guide you'll ever need*. New York: Crown Publishing Group.
- Su, H. C., Chen, Y.-S., & Ro, Y. K. (2017). Perception differences between buyer and supplier: the effect of agent negotiation styles. *International Journal of Production Research*, 55(20), 6067-6083. doi:10.1080/00207543.2017.1324220
- Thomas, S. P., Thomas, R. W., Manrodt, K. B., & Rudner, S. M. (2013). An experimental test of negotiation strategy effect on knowledge sharing intention in buyer-supplier relationship. *Negotiation strategy effect on knowledge sharing*, 49, 96-113.

- Thomas, S., Eastman, J., Sheperd, D., & Denton, L. T. (2018). A comparative assessment of win-win and win-lose negotiation strategy use on supply chain relational outcomes. *International Journal of Logistics Management*, 29(1), 191-215. doi:10.1108/IJLM-10-2016-0238
- Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Prentice Hall.
- Thomson, L. L. (2012). *The mind and heart of the negotiator* (Quinta ed.). New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Tobón, J. I. (2000). *Cómo negociar con gente difícil*. Fondo de Garantías de Antioquia.
- Ury, W. (1993). *Supere el no*. (A. De Hassan, Trad.) Barcelona, España: Grupo Editorial Norma.
- Wang, Q., & Jap, S. (2017). Benevolent dictatorship and buyer-supplier exchange. *Journal of Business Research*, 78, 204–216. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.016>
- Watershed Associates. (2018). *Best negotiation practices*. Obtenido de Negotiation Skills and Best Negotiating Practices: <https://www.watershedassociates.com/negotiation-skills-and-best-negotiating-practices>
- Yang, C., R, Y., Xu, T., & Li, Y. (2018). Negotiation model and tactics of manufacturing enterprise supply chain based on multi-agent. *Advances in Mechanical Engineering*, 10(7). doi:10.1177/1687814018783625

ANEXO 1: Entrevistas a expertos sobre el proceso de negociación.

NOMBRE: María Alejandra Rivillas

ÁREA: Compras

EMPRESA: Ternium – Exiros

¿En la empresa donde trabaja hay un proceso de negociación estandarizado para la compra o venta de productos? Si la respuesta es sí, podría contarme un poco sobre las etapas de este proceso. ¿Si la respuesta es no, por qué cree usted que no lo tienen establecido? ¿Cómo se lleva a cabo entonces la negociación con clientes o proveedores?

R: Sí, se tiene un proceso de compra estandarizado. Se recibía una requisición o solicitud de pedido y de ahí se activaba la negociación. Ya nosotros mirábamos el listado de proveedores aprobados por la empresa para activar un proceso de licitación, dependiendo de los niveles de compra, se tiene un proceso de aprobaciones en el sistema. Si la compra, excede 10.000 dólares, se lanza licitación con precio máximo y una vez se cumplía el plazo en el portal, se revisan las cotizaciones y se libera OC. Dependiendo también del monto de la OC debe ir a niveles de aprobación o firmas internas.

¿Qué cree que es lo más importante de una negociación?

R: En Exiros se tiene un precio máximo de compra. El área de abastecimiento tiene la meta de comprar por debajo de ese precio o en su defecto no pasarse de ese presupuesto máximo. Así que el precio es lo más importante en la empresa, pero también la calidad es muy importante. Compras debe asegurar que la calidad de los productos comprados sea la mejor posible. Esto implica un costo / beneficio, se realiza este análisis para llevar a cabo una buena negociación.

¿Cuáles son las variables más importantes a la hora de negociar? (ejemplo: precio)

R: No sólo es el precio, es mejor analizar aspectos de calidad porque generar una compra barata puede generar un dolor de cabeza al futuro. En compras nos calificaban tener proveedores confiables que tuvieran respaldo posventa.

¿Cuáles son los tipos de negociación que prefieren en la empresa? ¿Por qué?
Colaborativa/Competitiva

R: Colaborativa, pues es importante tener proveedores que nos respalden a la hora de comprar un producto, no solamente se genera la venta puntual, sino que es un crecimiento entre el cliente y el proveedor.

¿Quiénes son las personas encargadas de negociar?

R: Los compradores tienen todo el proceso de compra, desde que llega la solicitud de pedido hasta que se ejecuta la orden de compra.

¿Qué otros aspectos son importantes para la negociación?

R: Fuera del precio y la calidad, es importante la comunicación con el usuario final, pues son los que más conocen lo que necesitan. Aclarar las dudas del producto si existen. Tener un buen respaldo del proveedor, un buen servicio posventa es muy importante.

NOMBRE: Juan Manuel Meza

EDAD: 28 años

EXPERIENCIA: 2 años en el proceso de compras y contratación, 1 año en el área Financiera.

CARGO: Analista de Planeación Financiera y Presupuesto

EMPRESA: Federación Nacional de Cafeteros-Cenicafé

¿En la empresa donde trabaja hay un proceso de negociación estandarizado para la compra o venta de productos? Si la respuesta es sí, podría contarme un poco sobre las etapas de este proceso. ¿Si la respuesta es no, por qué cree usted que no lo tienen establecido? ¿Cómo se lleva a cabo entonces la negociación con clientes o proveedores?

R: La Federación Nacional de Cafeteros utiliza SAP en todos sus procesos organizacionales, para el proceso de compra se genera la necesidad y cada encargado de cada área sube la solicitud de pedido al sistema. Dependiendo de la urgencia de la necesidad, el coordinador de compras establece el tiempo de entrega y se la asigna a un comprador dependiendo de la necesidad (servicio, importación, reactivo, tecnología). El comprador es el encargado de realizar la negociación con el proveedor, donde prima la calidad de producto o servicio y el cumplimiento en la fecha de entrega, garantizando un buen producto o servicio.

¿Qué cree que es lo más importante de una negociación?

R: En el proceso de negociación debe primar la honestidad, tanto en el comprador como el proveedor, donde se cumplan las fechas de entrega y la calidad entregada de producto o servicio, además de que se cumpla el tiempo estimado del pago.

¿Cuáles son las variables más importantes a la hora de negociar? (ejemplo: precio)

R: Precio, Tiempo de entrega, Garantía, Servicio Postventa

¿Cuáles son los tipos de negociación que prefieren en la empresa? ¿Por qué?
Colaborativa/Competitiva

R: Depende del tipo de negociación que se esté estableciendo, en los casos más críticos donde el producto o servicio supera un monto establecido, se debe realizar una comparación entre dos o más proveedores, exigiendo una póliza de cumplimiento, asegurando que los proveedores cumplan con lo ofrecido en la cotización; en el momento de selección, prima el análisis de costo beneficio, teniendo en cuenta la garantía y el servicio postventa.

¿Quiénes son las personas encargadas de negociar?

R: Los compradores designados por el Coordinador de Compras y Contratación, los cuales tienen un tipo de especialidad dependiendo del área que manejan.

¿Qué otros aspectos son importantes para la negociación?

R: Se debe tener un buen análisis de proveedores, analizando que nivel de importaciones tienen, tiempos de entrega y reputación en el mercado, además de mantener una buena base de datos de proveedores ya que en el mercado actual no se le puede designar y entregar todo a un solo proveedor.

NOMBRE: Inés Bonilla Arias

EXPERIENCIA: Producción, Calidad, Planeación, Compras, Logística

EMPRESA: Super de Alimentos

¿En la empresa donde trabaja hay un proceso de negociación estandarizado para la compra o venta de productos? Si la respuesta es sí, podría contarme un poco sobre las etapas de este proceso. ¿Si la respuesta es no, por qué cree usted que no lo tienen establecido? ¿Cómo se lleva a cabo entonces la negociación con clientes o proveedores?

R: No se tiene completamente estandarizado un proceso para el momento de la negociación para las compras, sí se tienen políticas de estricto cumplimiento para el área de compras, por ejemplo, para el manejo de solicitudes de pedidos y órdenes de compra (generación y liberaciones / autorizaciones), Selección de Proveedores, # min de propuestas a analizar, Autorizaciones de compra, Evaluación de Proveedores, Uso de Garantías de Cumplimiento

¿Qué cree que es lo más importante de una negociación?

R: Garantizar el cumplimiento de la Necesidad en términos de Calidad – Disponibilidad y Oportunidad, ajustándose a los límites de precio que se evidencien en ventajas competitivas.

¿Cuáles son las variables más importantes a la hora de negociar? (ejemplo: precio)

R: Disponibilidad de varios proveedores – único proveedor –importancia del objeto de compra en los procesos críticos – si es compra spot – tipo de bien o servicio (Materias Primas – Repuestos – Servicios...).

¿Cuáles son los tipos de negociación que prefieren en la empresa? ¿Por qué?
Colaborativa/Competitiva

R: Los 2 tipos mencionados, depende de las variables presentes en cada caso, por ejemplo: disponibilidad de varios proveedores – único proveedor –importancia del objeto de compra en los procesos críticos – si es compra spot – tipo de bien o servicio (Materias Primas – Repuestos – Servicios...)

¿Quiénes son las personas encargadas de negociar?

R: Gerente Cadena Suministro – Gerente de Compras – Equipo de Compradores

¿Qué otros aspectos son importantes para la negociación?

R: Tipo de Bien o Servicio - Monto de cada Compra – Tiempo de Entrega – Forma de Pago – Beneficios adicionales (capacitaciones – mantenimientos – soporte técnico...) - El proveedor: Experiencia, Situación económica, Respaldo, Antecedentes, Contrato, Garantías de Cumplimiento (pólizas, contratos)

NOMBRE: MARTIN SANZ
EDAD: 50
EXPERIENCIA: 25 años
CARGO: SUPPLY CHAIN GLOBAL SOURCING
EMPRESA: VENANPRI TOOLS / BELLOTA

¿En la empresa donde trabaja hay un proceso de negociación estandarizado para la compra o venta de productos? Si la respuesta es sí, podría contarme un poco sobre las etapas de este proceso. ¿Si la respuesta es no, por qué cree usted que no lo tienen establecido? ¿Cómo se lleva a cabo entonces la negociación con clientes o proveedores?

R: Si existe un proceso de negociación para la compra de productos y Materias primas. Y las etapas son:

Cotización y validación de características técnicas

Validación de muestras físicas y Aceptación de ficha técnica de compra.

RFQ (Request for Quotation): Condiciones de compra, plazos de pago, Lead time, precios de compra, Términos de entrega y MOQ- Minimum Quantity order/ítem)

Precios ofertados vs Precios objetivos, acuerdo.

Trial P.O – Lote de prueba y Proforma Invoice

Quality control inspection report and approval

Shipment and arrival

QC Reception and releasing.

¿Qué cree que es lo más importante de una negociación?

R: Mantenimiento y cumplimiento de las características técnicas - Mantenimiento y cumplimiento de las condiciones comerciales - Calidad consistente. - Estabilidad en las entregas

¿Cuáles son las variables más importantes a la hora de negociar? (ejemplo: precio)

R: Características técnicas - Precios y condiciones comerciales - Calidad consistente

Volumen esperado

¿Cuáles son los tipos de negociación que prefieren en la empresa? ¿Por qué?
Colaborativa/Competitiva

R: Negociaciones consistentes a medio y largo plazo. Estabilidad en condiciones.
Competitividad.

¿Quiénes son las personas encargadas de negociar?

R: Cadena de Suministro y Área Logística

¿Qué otros aspectos son importantes para la negociación?

R: Conocimiento y claridad de las condiciones técnicas requeridas, Conocimiento y claridad del proceso productivo, Evaluación y reevaluación de desempeño.

NOMBRE: Laura Villegas Zuluaga
EDAD: 36 años
EXPERIENCIA: 11 años
CARGO: Directora comercial y operativa
EMPRESA: Novacomex SAS

¿En la empresa donde trabaja hay un proceso de negociación estandarizado para la compra o venta de productos? Si la respuesta es sí, podría contarme un poco sobre las etapas de este proceso. ¿Si la respuesta es no, por qué cree usted que no lo tienen establecido? ¿Cómo se lleva a cabo entonces la negociación con clientes o proveedores?

R: Una vez tenemos un requerimiento para negociación de un nuevo servicio, lo primero que hacemos es registrar la solicitud para poder identificar la necesidad y las variables que debemos tener en cuenta en la negociación como lo son: tipo de servicio, incoterm, origen, destino, volumen; esto nos da un panorama más específico sobre la negociación, determina también el poder de negociación que tenemos sobre los proveedores.

Una vez identificados los puntos clave de la negociación, identificamos los posibles proveedores a quienes enviamos la solicitud con la mayor cantidad de información posible, para evitar pérdida de tiempo buscando la información necesaria para el envío de la propuesta.

Analizamos el mercado basados en históricos y reportes de competencia, para revisar las tarifas objetivo, las cuales algunas veces las informamos como target o las tenemos para

la revisión de las propuestas, todo depende de la estructura que necesitamos para cerrar la venta.

Esperamos antes de decidir el proveedor con el cual vamos a ofertar, mínimo contar con 3 ofertas, que nos permita identificar la mejor, basados en precio, condiciones y tiempos de tránsito.

Una vez definimos el proveedor, completamos el registro de la solicitud de cotización, para enviar nuestra propuesta comercial.

¿Qué cree que es lo más importante de una negociación?

R: La efectividad del tiempo en las negociaciones, que se logra mediante una información clara y completa, evitando tiempos muertos resolviendo inquietudes, la confiabilidad con los proveedores, análisis de la información de acuerdo a las variables identificadas como críticas.

¿Cuáles son las variables más importantes a la hora de negociar? (ejemplo: precio)

R: Tiempo, servicio y precio.

¿Cuáles son los tipos de negociación que prefieren en la empresa? ¿Por qué?
Colaborativa/Competitiva

R: Colaborativa, porque permite una mejor sinergia para logro de objetivos en común, con un menor esfuerzo en tiempo y costos, optimizando la oportunidad.

¿Quiénes son las personas encargadas de negociar?

R: Yo como directora comercial.

¿Qué otros aspectos son importantes para la negociación?

R: Oportunidad en la negociación.

NOMBRE: Óscar Correa Marín
EDAD: 67 años
EXPERIENCIA: 40 años
CARGO: Consultor y profesor universitario

¿En la empresa donde trabaja hay un proceso de negociación estandarizado para la compra o venta de productos? Si la respuesta es sí, podría contarme un poco sobre las etapas de este proceso. ¿Si la respuesta es no, por qué cree usted que no lo tienen establecido? ¿Cómo se lleva a cabo entonces la negociación con clientes o proveedores?

R: En general las empresas no poseen procesos estándar de negociación, principalmente porque no han profundizado en la importancia de ello. Se asume aún como un proceso orgánico, natural, más dependiente de las capacidades individuales de algunos ejecutivos que fruto de una estrategia corporativa de desarrollo técnico.

Las negociaciones con clientes y proveedores, para compañías que no dependen de los volúmenes y márgenes son ejercicios muy de rutina con actores conocidos y que gravita sobre temas de calidad y precio para actores nuevos. Cuando la compañía depende de márgenes y precios, asume posturas más duras de negociación centradas en precio.

¿Qué cree que es lo más importante de una negociación?

R: Depende de los objetivos buscados en la negociación. En unos casos será fundamental el resultado, en otros casos será vital conservar la relación, en otros se buscará simplemente hacer conocer una posición.

Pero en esencia lo fundamental es seguir un proceso estructurado de preparación del ejercicio de negociación.

¿Cuáles son las variables más importantes a la hora de negociar? (ejemplo: precio)

R: Nuevamente depende de los objetivos buscados, Pero hay factores esenciales como:

- Establecer lo que busca la empresa: precio – Calidad - Innovación – Ahorros en costos. Etc.
- Establecer lo que busca la contraparte
- Definir los márgenes o franjas de decisión para cada variable objetivo

¿Cuáles son los tipos de negociación que prefieren en la empresa? ¿Por qué?
Colaborativa/Competitiva

R: No siempre hay un estilo definido, esto depende del momento estratégico que vive la compañía.

¿Quiénes son las personas encargadas de negociar?

R: Las personas a intervenir se establecen acorde con la temática de la negociación. Puede ser solo un jefe de compras o pueden intervenir compras e ingeniería o compras y Talento Humano, etc.

Pero hay que considerar que la negociación no es sólo el ejercicio donde hay un diálogo entre las partes. El ciclo de negociación inicia desde el entendimiento de las necesidades de quien ofrece la solución.

¿Qué otros aspectos son importantes para la negociación?

R: No olvidar que la negociación es un proceso de comunicación donde los interlocutores buscan llegar al mejor acuerdo.