

Caso de estudio

Autopartes del Caribe. Negociando estratégicamente

Luciana C. Manfredi^{a,*} y Édgar Alberto González Aragón^b^a Profesora, Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Cali, Colombia^b Maestría en Administración, Universidad Icesi, Cali, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 27 de febrero de 2017

Aceptado el 16 de julio de 2017

On-line el 21 de septiembre de 2017

Códigos JEL:

M10, M14

*Palabras clave:*Negociación
Planeación
Estrategia
Caso de estudio

RESUMEN

El presente caso de estudio ilustra una situación de negociación entre una empresa manufacturera y su proveedor de maquinaria, originada en la imposibilidad de lograr el óptimo desempeño de una máquina indispensable para atender el incremento en la demanda ocasionado por la apertura de un nuevo mercado, lo cual genera altos sobrecostos para la empresa que se espera sean asumidos por el proveedor. Se detalla cómo se manejó esta negociación, la preparación previa que se llevó a cabo antes de que las partes se reunieran a negociar, el desarrollo de la negociación y el resultado final obtenido. Se incluye un evento posterior a la negociación, que amenaza con reabrir la discusión sobre puntos ya acordados y que pretende llevar al lector a cuestionar si se procedió bien en el manejo de dicha situación, abriendo la discusión tanto sobre la preparación previa como sobre el manejo de eventos posteriores que lleven a una nueva negociación después del cierre de la negociación inicial.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Caribbean Autoparts. Strategically negotiating

ABSTRACT

This case study illustrates a negotiation between a manufacturing company and its machinery supplier. The problem started because it was not possible to achieve the optimal performance of a machine that is critical to meet the increasing demand caused by the opening of a new market, which generates high overruns for the company that are expected to be assumed by the supplier. It details how this negotiation was handled, the previous preparation that was carried out before the parties met to negotiate, the negotiation development and the result obtained. It includes a post-negotiation event, which threatens to reopen the discussion on points already agreed, and which leads the reader to question whether the situation was well handled. The discussion on both pre-preparation and management of subsequent events leading to a new negotiation after the closing of the initial negotiation is open.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M10, M14

*Keywords:*Negotiation
Planning
Strategy
Case study

* Autor para correspondencia. Calle 18 # 122-135, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
 Correo electrónico: lmanfredi@icesi.edu.co (L.C. Manfredi).

Autopeças Caribe. Negociar estrategicamente

R E S U M O

Classificações JEL:
M10, M14

Palavras-chave:
Negociação
Planejamento
Estratégia
Estudo de caso

Este estudo de caso ilustra uma situação de negociação entre uma empresa de fabricação e o seu fornecedor de máquinas. Originou-se na incapacidade de alcançar o ótimo desempenho de uma máquina indispensável para atender o aumento da demanda causado pela abertura de um novo mercado, que gera altos custos extras para a empresa que, se espera, deverão ser suportados pelo fornecedor. O estudo detalha como esta negociação foi tratada, a preparação prévia que teve lugar antes de as partes se reunirem para negociar o desenvolvimento da negociação e o resultado final. Se inclui um evento posterior à negociação, que ameaça reabrir o debate sobre pontos já acordados, e pretende levar o leitor a questionar se assim procedeu-se bem em lidar com a situação, abrindo o debate tanto sobre a preparação prévia e a gestão posterior dos acontecimentos que conduziram a uma nova negociação após o fechamento da negociação inicial.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

Mediante este caso de estudio se pretende ilustrar la importancia que tiene dentro de los procesos de negociación la preparación que se lleva a cabo antes de que las partes se reúnan a negociar. Con este propósito se realizó una revisión de la literatura sobre el tema de negociación, desde la perspectiva de varios autores, enfocándose en lo que se ha planteado con respecto a las etapas que debe tener el proceso de negociación, específicamente en la etapa de preparación o planeación de una negociación.

El caso que se ilustra refleja la interacción entre una empresa y uno de sus proveedores de confianza que le ha suministrado una máquina que no se puede poner a funcionar al llegar a la fábrica. Debido a esta situación, la empresa incurre en varios sobrecostos y no puede atender oportunamente una solicitud de su área comercial para entrar a un nuevo mercado.

El caso se basa en hechos reales sobre los cuales la empresa que experimentó esta situación ha solicitado que no se revele su identidad, por lo cual se han modificado algunos elementos que facilitarían que se identifique a dicha empresa. Para la construcción del caso de estudio se entrevistó al gerente de la planta que manejó la dificultad con el proveedor, obteniéndose información primaria sobre cómo se desarrolló la negociación en sus diferentes momentos.

El objetivo de este caso de estudio es ilustrar la importancia, dentro de una negociación, del proceso de preparación o planeación previa, a la que se denominará la etapa de pre negociación, con el propósito de fomentar la discusión sobre la necesidad de preparar y planificar la negociación y llevar a cabo una serie de etapas previas a la reunión de las partes.

El presente caso pretende identificar qué se hizo bien y qué se pudo hacer mejor dentro del proceso de negociación que se expone, de tal forma que al final del ejercicio se pueda concluir acerca de la importancia de prepararse para la negociación y dimensionar las consecuencias de no hacerlo. Para lograr dicho objetivo, se estructura el caso de la siguiente manera: para empezar se realiza una revisión de la literatura, que hace énfasis en el proceso de negociación y sus correspondientes etapas, focalizando en la etapa de planeación estratégica de la negociación. A continuación se caracteriza la empresa, el sector industrial y las personas que forman parte del equipo negociador. Luego se presenta el problema, toda la información suministrada por la persona que lideró el proceso de negociación; finalmente, se cierra con unas reflexiones y las preguntas de discusión.

2. Revisión de la literatura

En la presente sección se hace una revisión de la literatura sobre negociación, focalizando en la negociación como un proceso, el cual consta de tres etapas relevantes. No obstante, se realiza énfasis en la primera etapa de preparación, planeación o pre negociación, en la cual se busca planear todo el proceso de negociación que se va a llevar a cabo. Adicionalmente, se presentan las características de la planeación de una negociación integradora, por ser esta la que permitió a la empresa Autopartes del Caribe llegar a un resultado óptimo y un acuerdo satisfactorio.

2.1. El proceso de negociación

El proceso de negociación se origina cuando entre dos o más partes surge un conflicto de necesidades y deseos, donde las partes negocian por decisión propia, esperando un proceso de dar y recibir, prefiriendo negociar en vez de entrar en una lucha abierta y administrando tanto factores tangibles como intangibles (Lewicki, Saunders y Barry, 2012). Este proceso ha sido ampliamente estudiado por la teoría organizacional al tratarse de una actividad que en uno u otro momento se debe desarrollar al interior y al exterior de una organización y en el día a día de las personas que la componen.

De acuerdo con Lewicki et al. (2012), las negociaciones ocurren por varias razones: para acordar cómo compartir o dividir un recurso limitado, por ejemplo un terreno, una propiedad o tiempo; para crear algo nuevo que ninguna parte puede hacer por sí sola, o para resolver un problema o disputa entre las partes. Los autores diferencian entre concertación y negociación, correspondiendo la primera a situaciones competitivas donde al final una parte gana y la otra pierde, mientras que en la negociación se trata de situaciones donde en general ambas partes ganan, llegando a un acuerdo que satisface los intereses de ambas partes.

Por otro lado, Velilla (2006) identifica tres métodos para enfrentar los conflictos a través de una negociación y los llama integración, distribución y coerción. Específicamente, de acuerdo con el autor, el método integrador requiere que las partes compartan los objetivos y criterios esenciales de evaluación de las alternativas. La fortaleza del método integrador es que enfrenta el conflicto desde la perspectiva de *todos contra el problema*, buscando que se logre hacer *crecer la torta* para que a cada parte le corresponda una mayor porción, mientras que su principal limitante es que requiere un nivel aceptable de confianza entre las partes. Al decidirse por una estrategia integradora, se piensa en la negociación como una interacción con

potencial para que todas las partes involucradas puedan alcanzar sus objetivos, buscando formas de crear valor (Lewicki et al., 2012). Es decir, la estrategia integradora parte de un principio de utilización de criterios objetivos, al propiciar la creación de condiciones de ganancia mutua a partir de la generación de confianza con la contraparte y el intercambio activos de información entre las partes y de resolver los problemas en grupo (Lewicki et al., 2012).

Al hablar de una estrategia o método integrador se hace énfasis en la resolución de problemas, la cooperación y las ganancias mutuas. Por ello, las estrategias integradoras requieren que los participantes trabajen de manera conjunta para crear soluciones en las que todos ganen. Como indica Lewicki et al. (2012), los participantes se convierten en «solucionadores de problemas».

En general, la literatura sobre negociación suele abarcar aspectos de su tipificación, las etapas que se llevan a cabo, las características de los participantes, culminando en las técnicas que se pueden utilizar para lograr ventaja frente a la otra parte involucrada en la negociación.

Dentro de los estudios que se han llevado a cabo sobre negociación se puede identificar una coherencia acerca de la importancia que tiene la preparación o planeación, a la que se denominará etapa de pre negociación, en todo proceso de negociación. Mnookin (2010) identifica tres desafíos dentro de un proceso de negociación, los cuales serán de vital importancia al momento de planear la negociación. Estos son: evitar las trampas emocionales, analizar costos y beneficios versus todas las otras alternativas viables, y establecer todos los aspectos morales y éticos para decidir si se negocia con un enemigo. Por otro lado, Malhotra y Bazerman (2008) identifican tres componentes dentro de un proceso de negociación: las herramientas, tales como principios, estrategias y tácticas; el marco de trabajo, relacionado con cómo piensan las partes y las preconcepciones que manejan; y el manejo de las situaciones que pueden hacer fracasar la negociación. También poniendo el foco en la estrategia, Watkins (2006) señala cuatro imperativos estratégicos que se deben aplicar en toda negociación para llevarla a un final exitoso: adaptar la estrategia a la situación particular, aprender acerca de las contrapartes e influir en ellas, dar forma a la negociación y aprender de toda negociación. También, Agudelo (2015) identifica tres dimensiones dentro de una negociación que se deben articular y reforzar entre ellas para lograr el éxito en el proceso: la dimensión estratégica, relacionada con las estrategias para mejorar la oferta de valor y el manejo del poder al interior de los grupos involucrados; la dimensión creativa, donde se busca idear ofertas creativas para aumentar el valor de la negociación, y la dimensión táctica, relacionada con el actuar en la mesa de negociación.

2.2. Etapas de un proceso de negociación

Todo proceso de negociación comienza con la identificación de la existencia de un conflicto. De acuerdo con Lederach (1989), la estructura y el análisis del conflicto se deben focalizar en tres pilares fundamentales. Para comenzar, el problema, las raíces y causas profundas de dicho problema, las consecuencias del mismo, el detonante y la explosión. En segundo término, las personas que intervienen en ese problema, es decir, quiénes son los implicados, cuáles son sus intereses y necesidades, qué características de comportamiento han tenido en procesos previos. Por último, el proceso, que implica el desarrollo del mismo, las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas, y su potencial tratamiento.

Una vez identificado el conflicto, es menester plantearse el objetivo hacia el cual va encaminado el proceso de negociación. Con el objetivo planteado se da inicio al proceso de negociación, el cual se divide en tres etapas: la pre negociación, que es la etapa de planeación previa a la negociación, en la cual se focalizará el presente caso; la negociación, que es el acto formal de negociación, y por último la post negociación, entendida como el momento post acuerdo, en el

cual cada una de las partes debe implementar lo acordado durante el proceso. En el presente caso, el foco estará puesto en la primera etapa, la de pre negociación, es decir, en la etapa con la que se da inicio el proceso, planeando los objetivos, la estrategia, y utilizando toda la información disponible para mejorar el curso de acción de la negociación. En esta etapa, además de definir cuáles serán los objetivos, intereses y prioridades, y planificar todo el proceso, se analizarán factores que serán relevantes durante todo el proceso, tales como el tiempo, la cultura, las posiciones y los intereses que pueden afectar la dinámica de la negociación (Ching, Ma y Manove, 1993).

A continuación se revisarán los planteamientos de diversos autores acerca de las etapas que debe incluir un proceso de negociación, ya que la preparación de dicho proceso es el tema sobre el cual se ha construido presente el caso de estudio.

De esta forma, Malhotra (2016) identifica tres momentos dentro de los procesos de negociación para lograr llegar a un final exitoso: enmarque, proceso y empatía. El enmarque tiene que ver con la manera como se le presentan a la contraparte los puntos en negociación. El proceso tiene que ver con conocer lo que la contraparte trata de lograr y establecer un camino que lleve desde la situación actual hasta la situación deseada. La empatía es la capacidad de entender las emociones de la contraparte, sus motivaciones y las expectativas que ha llevado a la mesa de negociación. Por otra parte, Mnookin (2010) identifica cinco etapas dentro de un proceso de negociación. Estas etapas son definidas como: identificación de los intereses, identificación de las alternativas, establecimiento de los costos, identificación de las alternativas que sean favorables para todas las partes y, finalmente, establecimiento de la probabilidad de que lo acordado realmente se implemente.

Por su parte, Zartman y Berman (1982) sostienen que los procesos de negociación pueden ser más eficaces si pasan por tres etapas: una fase de diagnóstico, a la que se llamará pre negociación, una fase de fórmula (negociación) y una fase de detalles o post negociación. De acuerdo con lo anterior, la fase de diagnóstico incluye una serie de eventos y conductas que tienen lugar antes de que comiencen realmente las negociaciones. En esta primera etapa, cada una de las partes evalúan el problema a resolver, establecen si puede resolverse de forma negociada y evalúan toda la información disponible para estructurar la estrategia.

La literatura presenta a la negociación como un proceso en el cual la planeación de la estrategia es imprescindible para lograr la resolución del problema y los resultados óptimos para las partes involucradas. En ese orden de ideas, Fisher y Ury (1981) presentan las virtudes de la resolución de problemas en *la que todos ganen* como un enfoque para las negociaciones. De esta forma, los autores logran mostrar la relevancia de la preparación o planeación cuando la estrategia de negociación se define como integradora. Definen a la negociación como un proceso de tres fases, cuya eficiencia depende de la manera en que los negociadores tratan algunos elementos que consideran esenciales: intereses, personas, alternativas, opciones, criterios, compromisos y comunicación.

Para empezar, es importante la identificación de los intereses incluidos y las razones en una negociación. Los intereses pueden ser difíciles de identificar, dado que es necesario el entendimiento de las causas profundas del problema a resolver. Luego, recalcan la importancia de tener en cuenta las personas con las que se va a negociar. En ese orden de ideas, Fisher y Ury (1981) indican la necesidad de diferenciar a las personas del problema. Los autores recomiendan tener en cuenta factores emocionales, motivaciones y comportamientos no solo de las personas con las que se va a llevar a cabo la negociación sino también del propio equipo de trabajo. Para continuar, se deben revisar las distintas alternativas de resolución, lo que será decisivo para el establecimiento de los objetivos de la negociación. Una vez definido el objetivo y las alternativas de solución, sugieren focalizar en la generación de opciones. Es decir,

todas las soluciones posibles para el problema, teniendo en cuenta que se intentará satisfacer los intereses de ambas partes tanto como sea posible. Con respecto a los criterios, es importante destacar que siempre será necesario establecer criterios objetivos y reglas de juego claras para la negociación (Fisher y Ury, 1981). Los criterios objetivos pueden estar dados por el precio del mercado, por valores no materiales, por la legislación vigente o por otros acuerdos negociados e implementados.

Ahora bien, dado que la comunicación es el corazón de la negociación, es importante establecer ciertas normas de comportamiento y de comunicación, definir los canales de comunicación que van a utilizarse y comunicarse de forma asertiva para buscar la mejor forma de llegar a un acuerdo. Por último, como indican Fisher y Ury (1981), cualquier acuerdo negociado solo será duradero si las partes cumplen con los compromisos que acuerdan en la negociación.

En términos generales, toda la literatura revisada tiene una visión común acerca de la importancia de pensar en una negociación como un proceso que comienza en el momento de la identificación del conflicto a resolver, el planteamiento de los objetivos y la planeación de dicha negociación. Ahora bien, para que la negociación pueda llevarse a cabo a través de una estrategia de integración, donde ambas partes puedan ganar con el acuerdo, Lewicki et al. (2012) sostienen que es necesario identificar y definir el problema, luego llevar los intereses y necesidades a la mesa, generar soluciones alternas para el problema y, por último, evaluar las opciones y seleccionar entre ellas. Asimismo indican que un negociador que planifica se esforzará por comprender los problemas principales que deben resolverse en la futura negociación, por entender y definir los intereses principales implícitos en los problemas, por entender a la otra parte en la negociación, por planificar el proceso mediante el cual representará sus ideas a la otra parte y por definir los puntos del protocolo importantes en el proceso.

De la revisión realizada se puede observar la relevancia que le ha dado la literatura a identificar las diferentes etapas que se llevan a cabo en un proceso de negociación, y cómo dentro de estas etapas se incluye siempre una fase de preparación que se desarrolla de manera previa al inicio formal de la negociación. Esta identificación de las etapas tiene como objetivo primario poder planear cómo se enfrentará cada una de ellas, qué acciones se llevarán a cabo para garantizar un desarrollo y un cierre exitoso de la negociación.

Dentro de estas etapas, la etapa de preparación o pre negociación es aquella en la cual se reúne toda la información con la que se va a identificar el problema y las consecuencias relevantes (Ury, 2007), se intenta entender los intereses y las alternativas de resolución (Fisher y Ury, 1981; Lax y Sebenius, 2007), se soporta lo que se solicita, se analizan las características de la contraparte en cuanto a sus necesidades e intereses, su estilo de negociación (Altschul, 2003), se conforma el equipo negociador y se establece qué escenarios alternativos se pueden presentar en el desarrollo de la negociación. De hecho, si una vez iniciada la negociación se requiere mayor información de las condiciones que se están negociando, se puede volver nuevamente a la etapa de preparación o pre negociación (Dabholkar, Johnston y Cathey, 1994) para analizar nuevamente la información y, a la luz de los sucesos, poder replantear la estrategia.

Finalmente, a partir de un caso de estudio basado en hechos reales, se busca presentar toda la información disponible para que del análisis de la misma se deduzca la importancia de la preparación previa a una negociación. A partir de la presentación de un proceso complejo de negociación en equipo, en el cual también surgieron eventos que deberían haber sido considerados dentro de los posibles escenarios de la negociación, se busca exponer una alternativa de resolución, de tal forma que en un escenario similar se pueda definir cómo se procederá ante la contraparte para que no se afecte desfavorablemente el proceso de negociación de características integradoras, como se indicó anteriormente.

3. Caso de estudio

En el presente apartado se pretende introducir al lector en el proceso de negociación que se llevó a cabo entre la empresa Autopartes del Caribe y un proveedor de maquinaria. Para tal fin, se comienza a partir de una caracterización de la empresa donde surge el problema y la necesidad de negociar y la industria en la que esta opera. Seguidamente, se identifica y se plantea el problema y se establece una línea de acción estratégica a partir de la descripción de todo el proceso de preparación o planeación de la negociación que fue llevado a cabo por el Gerente de Planta, quien lideró el proceso junto con su equipo. Finalmente, se presentan algunos interrogantes y unas reflexiones finales para la discusión del caso.

3.1. Caracterización de la empresa

Autopartes del Caribe¹ es una empresa dedicada a la producción de partes metálicas para ensamblaje de vehículos. La empresa, que pertenece a un grupo de inversionistas colombianos que tienen intereses en varios sectores de la economía y gran influencia política en la país, tiene unas amplias instalaciones ubicadas en la afueras de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Como consecuencia del crecimiento de su proceso de producción, la empresa se vio en la necesidad de duplicar la capacidad de una de las líneas de producción con el fin de atender un requerimiento del área de ventas derivado de un mercado nuevo que se había logrado abrir en Chile.

El corazón del proceso de producción es una máquina importada de España cuya pieza principal, llamada técnicamente «herramental»², es fabricada en Estados Unidos. Esta misma pieza de la máquina también es fabricada en Alemania, pero el proveedor español, por razones de costos, solo trabaja con la pieza fabricada en Estados Unidos. El responsable de atender las nuevas necesidades del área comercial es el Gerente de Planta de la empresa, quien fue el encargado de iniciar el proceso de compra de la máquina para tenerla funcionando en un plazo máximo de diez meses.

La empresa cuenta con una fortaleza técnica que en oportunidades anteriores, con el trabajo de sus ingenieros de planta, le ha permitido resolver inconvenientes con las máquinas que el propio fabricante no había podido solucionar, y se sienten muy orgullosos de ser creativos y recursivos.

Con el transcurso de los años, Autopartes del Caribe ha generado relaciones de negocios con una firma homóloga de Francia, gracias a lo cual ha tenido la oportunidad de recibir asesoría técnica de primer nivel. Esta asesoría fue utilizada tanto para el proceso de selección y compra de la máquina como para preparar la negociación que se llevó a cabo con el proveedor, dirigida a obtener una compensación por los problemas que se presentaron como consecuencia de no haber podido lograr el óptimo desempeño de la máquina.

3.2. El problema

Carlos Álvarez (Gerente de Planta) estaba anonadado y molesto. Después de invertir diez meses negociando con uno de sus mejores proveedores para reemplazar una máquina importada que no se había podido poner en funcionamiento, y ad portas de lograr un acuerdo, pareciera que el proveedor tenía todas las intenciones de abrir nuevamente la discusión. Este tema había sido desgastante.

¹ El nombre de la empresa y algunas particularidades del caso han sido modificados para mantener la confidencialidad de la información.

² Se denomina herramental al conjunto de utensilios que acompañan a una máquina y que son necesarios para su correcto funcionamiento. Por ejemplo, en el caso de una sierra, se puede considerar un herramental a los diferentes discos para corte que incluye la máquina.

Carlos pensaba que iba a ser complicado comunicarle a su jefe que el acuerdo que ya le había presentado como cerrado iba a ponerse nuevamente sobre la mesa. Definitivamente esa no iba a ser una reunión agradable.

Todo comenzó en agosto de 2014, cuando llegó desde España a la fábrica de Autopartes de Caribe, ubicada en las afueras de Barranquilla, la máquina que se había ordenado ocho meses antes y con la cual la empresa tenía proyectado atender la demanda del mercado de Chile, recientemente abierto por el área comercial. Al recibir la máquina, los ingenieros de la planta la armaron pero no fue posible ponerla a funcionar. Ni los ingenieros de la planta, ni los técnicos especializados que el proveedor desplazó hacia Colombia, lograron que la máquina funcionara.

La máquina fabricada en España tenía incluido un herramental producido en Estados Unidos. En la fábrica ya existía otra máquina similar y se disponía de un herramental de origen alemán como repuesto en caso de que fallara el herramental principal. Inicialmente se envió el herramental a Estados Unidos, de donde el fabricante lo devolvió confirmando que le había efectuado pruebas y que estaba funcionando correctamente. El herramental se instaló de nuevo, pero la máquina continuó sin funcionar. Por iniciativa de Pedro Salgado, Ingeniero Jefe de la Planta, se le adaptó a la nueva máquina el herramental alemán que se tenía disponible y, para sorpresa de todos, la máquina funcionó, a pesar de que el proveedor inicialmente había argumentado que la falla había sido ocasionada por problemas de ensamble y de puesta en funcionamiento de la máquina en la planta, lo que había afectado el desempeño de la misma, no pudiendo alcanzar el óptimo desempeño. El herramental alemán costaba un 70% más que el herramental norteamericano.

En estas idas y vueltas ya habían transcurrido diez meses y la máquina no se había podido poner a funcionar con el herramental recibido. Luego de intercambiar infinidad de correos con el proveedor y de largas conferencias telefónicas sin llegar a ningún acuerdo, el equipo de ingenieros de la planta decidió realizar una reunión en Colombia para intentar lograr una solución al problema. Entonces, Carlos Álvarez armó un equipo de trabajo para manejar la negociación con el proveedor, en el cual participaron Pedro Salgado, Jacques Tallec (Asesor Técnico de la empresa, quien trabaja para una compañía francesa con fuertes vínculos comerciales con Autopartes del Caribe y a quienes se les pide apoyo en la solución del inconveniente), Germán Ríos (Gerente Financiero de la compañía) y Pablo Ortiz (Gerente de Compras).

Carlos había terminado su *Master in Business Administration* (MBA) en diciembre del año anterior y recordaba que en la materia de negociación habían discutido varios casos y que su profesora le insistía en que la preparación previa a la negociación era tan importante como la negociación misma, por lo cual programaron varias reuniones previas a la reunión con el proveedor, en las cuales el equipo de trabajo reunió toda la información disponible y, adicionalmente presentó todos los soportes de los valores en dinero que le iban a solicitar al proveedor que reconociera por los sobrecostos originados en la demora en el ensamble y puesta en funcionamiento óptimo de la máquina. El objetivo del equipo de trabajo era que el proveedor efectivamente reconociera los sobrecostos en los cuales había tenido que incurrir la empresa como consecuencia de no haber podido usar de forma eficiente la máquina.

Dentro de las actividades de preparación de la negociación, el equipo negociador de Autopartes del Caribe (conformado por el Jefe de Planta, el Gerente de Planta, el Gerente de Compras, el Gerente Financiero y el Asesor Técnico) cuantificó el monto de los perjuicios ocasionados por la demora en el óptimo funcionamiento de la máquina, y cada uno de los integrantes estimó la probabilidad de pago de los diferentes conceptos reclamados, para llegar cada uno a un valor esperado como compensación, que fueron la base sobre la cual se definió el objetivo de la negociación. Estos cálculos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1
Sobrecostos de Autopartes del Caribe

Concepto	Valor (miles de pesos colombianos)
Bodegaje materias primas	25.000
Turno adicional por menor eficiencia	3.500
Horas extras	1.500
Desperdicio adicional	140.000
Ventas perdidas	2.500.000
Fallas de la máquina	80.000
Total a reclamar	2.750.000

Fuente: elaboración propia.

Luego de plantearse los objetivos, evaluaron qué opciones tenían e identificaron cursos alternativos que podría tomar la negociación. Asimismo, definieron lo mínimo aceptable por Autopartes del Caribe y, por último, establecieron su mejor alternativa en caso de que no se lograra la negociación. En la tabla 2 se presenta el ejercicio que se hizo dentro del equipo negociador de valorar los conceptos reclamados al proveedor y el valor estimado a recibir como resarcimiento económico por parte del proveedor.

En toda planeación estratégica de una negociación debe definirse un valor objetivo, al que se llamará valor ancla, es decir, lo que se pretende lograr con la negociación; luego, un valor medio, que representa el promedio de los valores estimados, y un valor de resistencia (o monto mínimo esperado), que se refiere a la situación de mínima ganancia. Para la definición de los valores ancla, medio y mínimo de la negociación acordaron emplear una metodología donde cada uno estimó la probabilidad de que el proveedor reconociera los diferentes conceptos reclamados. A continuación, en la tabla 3 se presentan los valores ancla, medio y mínimo esperados que el equipo negociador estipuló como parte de la planeación de la negociación.

Como complemento a este análisis, el Gerente Financiero calculó el valor presente del impacto en el flujo de caja libre que tendría la compañía al no presentarse una situación similar para horizontes de uno, cinco y diez años. En la tabla 4 se puede observar el efecto en el flujo de caja libre de Autopartes del Caribe a uno, cinco y diez años, en el caso de que no se incurriera en sobrecostos similares a los ocasionados por la demora en el óptimo funcionamiento de la máquina. Este efecto en el flujo de caja libre se trajo a valor presente utilizando el costo promedio de capital (WACC) del 24% definido por la compañía. Esto se hizo a efectos de dimensionar el impacto económico de la contingencia y tenerlo en cuenta como insumo dentro del proceso de negociación. Se puede observar que el efecto positivo en el flujo de caja libre por no presentarse demoras en la puesta a punto de las máquinas es de entre \$810 y \$1.532 millones de pesos colombianos a valor presente.

El día de la negociación el ambiente estaba tenso. Una semana antes los abogados de Autopartes del Caribe le habían comunicado a Carlos Álvarez que el contrato que se tenía firmado con el proveedor obligaba a pagar la máquina, independientemente de que funcionara o no. En concepto de los abogados, si Autopartes de Caribe continuaba reteniendo el 40% que estaba pendiente por pagar de la máquina, podrían verse expuestos a una demanda que, teniendo en cuenta los términos de contrato, seguramente iban a perder.

El contrato suscrito por el gerente anterior estipulaba que una vez acordada la compra de la máquina, la forma de pago era la siguiente: se abonaba el 60% del valor total de la máquina por adelantado, y el 40% restante una vez la máquina estuviera en planta. Esto no indicaba si la máquina debía o no estar en funcionamiento. Por esta razón, y aun pareciendo poco lógico para el actual gerente de planta, de no abonarse el 40% que estaba pendiente de pago, Autopartes del Caribe podría ser demandada por su proveedor. El proveedor estaba cerrado en su posición de no reconocer los sobrecostos y exigir el pago del 40% pendiente (sin perjuicio de haber

Tabla 2
Probabilidad estimada de reconocimiento de los conceptos reclamados

Concepto	Valor (miles de pesos colombianos)	Jefe de Planta	Gerente de Planta	Gerente Financiero	Gerente de Compras	Experto Técnico
Bodegaje materias primas	25.000	0,50	0,80	0,90	0,50	0,70
Turno adicional por menor eficiencia	3.500	0,50	0,80	0,70	0,30	0,60
Horas extras	1.500	0,80	0,50	0,60	0,80	0,60
Desperdicio adicional	140.000	0,70	0,50	0,60	0,50	0,80
Ventas perdidas	2.500.000	0,20	0,40	0,30	0,20	0,30
Fallas de la máquina	80.000	0,70	0,60	0,80	0,80	0,90
Valor estimado a recibir		669.450	1.141.550	923.850	648.750	954.500

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Parámetros definidos para la negociación (miles de pesos colombianos)

	Valor ancla	Punto medio	Mínimo esperado
Criterio	Total a reclamar	Promedio de los valores estimados	Total reclamado sin incluir ventas perdidas
	2.750.000	867.620	250.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Efecto en el flujo de caja si no hay retrasos en poner a funcionar óptimamente la máquina

Rubro (millones de pesos colombianos)	Año 1	Año 5	Año 10
Utilidad operacional	\$3.000	\$4.500	\$7.000
Depreciaciones y amortizaciones	\$340	\$1.500	\$3.400
Flujo EBITDA	\$3.340	\$6.000	\$10.400
(-) Inversión incremental en capital de trabajo	\$530	\$780	\$940
(-) Inversión incremental en activos fijos	\$430	\$920	\$1.300
(-) Impuesto de renta estimado	\$480	\$1.030	\$1.200
Flujo de caja libre operacional	\$1.900	\$3.270	\$6.960
Valor presente (WACC 24%)	-\$1.532	-\$1.115	-\$810

Fuente: elaboración propia.

entregado un producto defectuoso que en diez meses no se había podido poner en funcionamiento).

Para sorpresa de Carlos, Jacques Tallec, en lo más álgido de la discusión, pidió la palabra y de una manera firme pero respetuosa le recapituló al proveedor toda la relación comercial que habían tenido las dos empresas, y cómo Autopartes de Caribe se sentía defraudada por lo que estaba ocurriendo. Toda la mesa se quedó en silencio, pues fue tal la vehemencia del Sr. Tallec que Carlos pensó que estaba a punto de sufrir un infarto. Cuando finalizó su intervención, el Sr. Tallec le pidió al equipo negociador que se retiraran de la sala para poder analizar el desarrollo de la negociación hasta ese momento. Tan pronto abandonó la sala el Sr. Tallec, para asombro de todos, recuperó su equilibrio y serenidad, y se dispuso a intercambiar ideas con el equipo como si nada hubiera pasado. Una vez regresaron a la sala se sintió un ambiente diferente, y al cabo de un par de horas se logró llegar a un acuerdo que Carlos consideró satisfactorio para su compañía: el proveedor aceptó compensar la mitad de los sobrecostos que les presentó Autopartes del Caribe, aceptó cambiar el herramental norteamericano por uno alemán y dio un plazo adicional para el pago del 40% pendiente.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que siempre que se adquiere un herramental es necesario ordenar otro herramental de repuesto que garantice la operación continua de la máquina. Posterior a la negociación, con la máquina ya funcionando, cuando se iba a ordenar el herramental de repuesto, Jacques Tallec llamó a Carlos Álvarez y le dijo que ya había salido la nueva versión del herramental, con una tecnología superior, y que le recomendaba solicitarle al proveedor que le enviara de repuesto uno con esa nueva tecnología. Como ese herramental era un 70% más costoso que el que se había contemplado inicialmente, se propuso al proveedor que

abonara a esa compra lo que iba a compensar por los sobrecostos originados por la demora en la puesta a punto de la máquina, y que Autopartes del Caribe completaba la diferencia para quedar con un herramental de última generación.

El proveedor después de dos meses argumentó que podían presentarse problemas fiscales con el gobierno español, debido a que la venta a Colombia iba a quedar registrada como una venta sin utilidad al aplicar el cruce propuesto. Esta respuesta del proveedor coincidió con las vacaciones en España, y cuando los funcionarios del proveedor regresaron de vacaciones enviaron un correo electrónico a Carlos Álvarez en el cual el fabricante planteaba que «dado que ustedes desean modificar las condiciones ya acordadas con nosotros, revisaremos integralmente todo el caso y les comunicaremos nuestra posición al respecto».

De camino a su casa, Carlos no podía parar de preguntarse si había sido un error hacerle esa propuesta al proveedor. Se preguntaba cómo iba a hacer para evitar que se reabriera una discusión que ya estaba cerrada y dónde había estado la falla que propició esta situación.

4. Reflexiones finales

El trabajo de preparación previo al inicio de una negociación es fundamental para llegar a una negociación exitosa. Este trabajo previo, al que se denomina preparación, planeación o etapa pre negociación, comienza con la identificación del problema a resolver y comprende aspectos como la definición de los objetivos a alcanzar, la preparación de las diferentes etapas de la negociación, la identificación de las opciones existentes y las alternativas que se pueden generar dentro de la negociación y el establecimiento de los roles de cada uno de los integrantes del equipo negociador a lo largo del proceso.

Parte de dicha preparación implica soportar rigurosamente toda la información cuantitativa involucrada dentro de la negociación, dado que esto genera confianza entre las partes. No tener claridad al respecto e incurrir en engaños necesariamente deteriora la relación entre las partes y dificulta la puesta en marcha de los puntos acordados dentro de la negociación.

Adicionalmente, involucrar temas no contemplados inicialmente dentro de la agenda de negociación puede convertirse en una invitación a la contraparte para que intente renegociar puntos ya acordados, por lo cual es necesario analizar cuidadosamente la conveniencia entre incluir estos nuevos temas o bien cerrar la negociación sobre la cual ya se tienen acuerdos, y luego realizar una negociación aparte para llegar a un acuerdo sobre los nuevos puntos de la agenda.

A lo largo del caso se pueden observar varias inconsistencias por parte del accionar de Autopartes del Caribe y su proveedor. Para comenzar, el contrato firmado no especifica que la máquina debe estar en planta, instalada y en funcionamiento para culminar con el pago. Si este punto hubiera sido incluido en el contrato, Autopartes del Caribe no habría tenido que incurrir en sobrecostos por el no funcionamiento de una máquina nueva. Luego, la falta de

Tabla 5
Mapa mental de la entrevista

Se compra máquina y no da rendimiento esperado	<p>Proyecto de US\$ 8 millones Ago. 2014 se debía tener lista máquina Primera vez que Colombia negocia con ese proveedor Socio extranjero presiona por este proveedor Máquina se compra a proveedor español Máquina se arma en Colombia Herramentales fabricados en USA</p>	<p>Integra varios proveedores</p> <p>Con lo que se le da forma al producto El «corazón de la máquina»</p>	
¿Qué argumenta el proveedor?	<p>Problema de ensamble Problema de puesta a punto Fabricante del herramental dice «está perfecto»</p>	<p>Envían técnico y no logra mejora No acepta responsabilidad</p>	
Acciones	<p>Acondicionan máquina con herramental de repuesto</p> <p>Se calcula lucro cesante (mayo 2015 \$2.750 millones de pesos colombianos)</p> <p>Reunión junio 2015</p>	<p>Con ingeniería local Menor eficiencia Almacenaje de materias primas que no puede procesarse</p> <p>Tercer turno por baja eficiencia de máquina Horas extras</p> <p>Mayor desperdicio</p> <p>Ventas perdidas a Chile</p> <p>Mayor mantenimiento de máquina</p> <p>Montar herramental alemán que vale 70% más Reintegrar lucro cesante</p>	<p>\$25 millones de pesos colombianos por bodega \$3,5 millones de pesos colombianos \$1,5 millones de pesos colombianos \$140 millones de pesos colombianos \$2.500 millones de pesos colombianos \$80 millones de pesos colombianos</p> <p>Punto máximo aspiracional</p>
Preparación de la negociación	<p>Confían en el proveedor (no presumen mala fe) Presionar con negocios futuros Asesoría técnica externa</p> <p>Integrar Gerente de Compras al equipo Integrar equipo de planta</p> <p>Elemento de presión es 40% pendiente de pago de la máquina (US\$ 4 millones) Arman caso</p> <p>Revelan condiciones de otro proveedor</p>	<p>Líder de la negociación Fuerte en sus solicitudes Da peso a continuidad de la relación</p> <p>Suministros Mantenimiento Ventas Producción</p> <p>Ancla Término medio Punto del cual no bajan</p>	
Preguntas del caso	<p>Lo que más ayudó antes de sentarse: documentarse con soportes no controvertibles. No blofear. Transparencia. Argumentos claros No volvería a incluir en la preparación: planificar un nuevo proyecto sobre algo que ya viene mal. Proveedor está lastimado. Proyecto que viene mal hay que cerrarlo Qué agregaría a la etapa de preparación: salirse de las tablas. No identifica. Tener en cuenta consecuencias de nuevo planteamiento que puede reabrir lo ya negociado. Fueron inocentes Aspectos diferentes en esta negociación por preparación: Se obtuvo resultado esperado. Les parece sorprendente. Se ponen un punto adelante en tecnología. La planeación anticipa el resultado Diferencias derivadas respecto al inicio: No querían repuestos. Ideal que les reintegraran el dinero. No les pagaron algunas cosas. Aprendieron que deben ser más estrictos con los términos de los contratos</p>		
Etapas siguientes	<p>Experto técnico sugiere solicitar herramental de mejor tecnología como herramental de repuesto Proponen compensar contra lo YA acordado Se demoran 2 meses analizando</p>	<p>Excedente lo pone la compañía No pueden hacer cruce los españoles por impuestos No pueden generar compra sin ganancia de por medio Dubitativos por monto del proyecto La negociación se está volviendo «al que menos pierda». Hay cansancio</p>	

Tabla 5 (continuación)

	Proyecto nuevo no va con ellos. Quiere cerrar cuentas	En el nuevo proyecto se observan costos que podrían compensar lo que el proveedor acordó reconocer
	Proveedor plantea devolverse en la negociación	Se genera desconfianza Hay sensación de desgaste
Resultado	Les reconocen 100% reparaciones locales Les compensan con repuestos la mitad de soporte técnico y asistencia y no cobran más ese concepto (para taxímetro) Aceptaron poner herramienta alemán Máquina funciona	Gana/gana 20 semanas en fabricación

Fuente: elaboración propia.

dinamismo del proveedor para resolver un problema de funcionamiento de una máquina entregada a un cliente. Adicionalmente, la falta de confianza entre ambas empresas; a pesar de tener una relación comercial de varios años, no se podían entender ni poner de acuerdo en la forma de resolver el problema. Por último, llegar a un acuerdo en el que ambas partes se muestran satisfechas y, a posteriori del mismo, intentar incluir un nuevo tema en la agenda y dejar un espacio para que la negociación se vuelva a abrir y que el acuerdo logrado se vuelva a poner en discusión. Con base en lo dicho anteriormente y sustentado en la revisión de la literatura, se puede concluir que para mejorar los resultados de los procesos de negociación es necesario siempre realizar la preparación o planeación de los mismos, con el objetivo de mejorar los resultados y anticipar los cambios o reacciones de la contraparte para tener lista una estrategia de respuesta.

Para la escritura del caso presentado, se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. Se realizó una entrevista en profundidad al Gerente de Planta de Autopartes del Caribe. Dicha entrevista semiestructurada se llevó a cabo durante el mes de junio del 2016 en las instalaciones de Autopartes del Caribe. La entrevista tuvo una duración de dos horas y media, y al Gerente de Planta se le formularon preguntas similares a las que se presentan para la discusión del caso y otras preguntas adicionales que fueron el insumo para la redacción del caso y la construcción del mapa mental resumido en la tabla 5.

5. Preguntas de discusión

Las preguntas de discusión pretenden analizar el caso críticamente y realizar aportes desde las propias apreciaciones y experiencias de los lectores. Preguntas similares a las que se presentan a continuación fueron las que se realizaron en la entrevista en profundidad al Gerente de Planta de Autopartes del Caribe y de cuyas respuestas se pudo elaborar el mapa mental presentado en el caso. Las preguntas no necesariamente pueden resolverse con la información del caso. Sin embargo, pretenden invitar al lector a pensar y analizar críticamente los procesos de preparación o planeación de las negociaciones y realizar críticas y aportes con el fin de mejorar dichos procesos.

- o De la preparación de la negociación a la que se denomina «pre negociación», ¿cuál considera que fue el aporte más valioso? ¿Cómo cree que se pueden mejorar procesos de negociación a partir de la planeación estratégica de los mismos?
- o ¿Qué volvería a hacer y qué no volvería a hacer en la etapa de preparación? ¿Por qué?

- o ¿Qué agregaría a la etapa de preparación de la negociación y por qué razón?
- o ¿Qué elementos de la planeación de la negociación le permiten pensar en una estrategia integradora?
- o Teniendo en cuenta que la estrategia de negociación implementada en el presente caso es una estrategia integradora, ¿en qué aspectos considera que varió esta negociación como consecuencia del proceso de preparación previa? ¿Puede compararlo con otras negociaciones de las que tenga conocimiento en las cuales ese proceso previo no se haya podido llevar a cabo por completo?
- o ¿Qué diferencias derivadas del proceso de preparación previa tuvo el resultado final de la negociación con respecto a las expectativas al inicio de la negociación?

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Agudelo, A. (2015). *Un Manual de Negociación*. Bogotá: Tandem Insourcing.
- Altschul, C. (2003). *Dinámica de la Negociación Estratégica* (2.ª ed). México D.F.: Ediciones Garnica.
- Ching, T., Ma, A. y Manove, A. (1993). Bargaining with deadlines and imperfect player control. *Econometrica*, 61(6), 1313–1339.
- Dabholkar, P., Johnston, W. y Cathey, A. (1994). The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 130–145.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting To Yes. Negotiating an agreement without giving in*. New York, NY: Penguin Books.
- Lax, D. y Sebenius, J. (2007). *Negociación tridimensional. Herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lederach, J. P. (1989). *Elementos para la resolución de conflictos. Cuadernos de No-violencia* (1) México D.F.: SERPAJ.
- Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de Negociación* (5.ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Malhotra, D. (2016). *Negotiating the Impossible. How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (Without Money or Muscle)*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Malhotra, D. B. y Bazerman, M. (2008). *Negotiation Genius How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. New York, NY: Bantam Dell.
- Mnookin, R. (2010). *Bargaining With The Devil, When to Negotiate, When to Fight*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ury, W. (2007). *El Poder de un No Positivo. Cómo decir no y sin embargo llegar al sí*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Velilla, M. A. (2006). In M. A. Velilla (Ed.), *Negociación Nacional e Internacional*. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Ibañez.
- Watkins, M. (2006). *Shaping the Game, The New Leader's Guide to Effective Negotiating*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zartman, W. y Berman, M. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press.