



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE BODEGA DE REPUESTOS:
GESTIÓN LOGÍSTICA, DE NEGOCIACIÓN Y PRODUCCIÓN

AUTOR
ZANDHY ROMINNA SALAZAR PAREDES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: EDUARDO HAYE



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE BODEGA DE REPUESTOS:
GESTIÓN LOGÍSTICA, DE NEGOCIACIÓN Y PRODUCCIÓN

AUTOR
ZANDHY ROMINNA SALAZAR PAREDES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: EDUARDO HAYE

Viña del Mar, Enero de 2010

Índice

Introducción	3
I. Capítulo: Marco Teórico	
11	
Matriz Porter	12
Cinco Fuerzas de Porter	13
Análisis Interno: La Compañía	17
Organigrama	37
Análisis Externo: Laboratorio Chile y el Ambiente Externo	38
Participación de Mercado	43
II. Capítulo: Departamento de Mantenimiento. Tareas Realizadas y Observadas	
46	
Objetivo de Práctica Profesional	47
Departamento de Mantenimiento	49
Cargos y Responsabilidades	51
Descripción de Actividades	53
III. Capítulo: Poder de Negociación. Habilidades y Técnicas	68
Poder de Negociación	70
Las Fuentes de Poder	72
Fuentes de Información de Poder	74
El Poder Basado en la Personalidad y las Diferencias Individuales	75
El Poder Basado en la posición de una Organización	77
El Poder basado en las Relaciones	80
Fuentes contextuales de Poder	85

Enfoques estratégicos para la utilización del Poder	87
Tipos de Delimitaciones	88
Los Intereses, la Razón y el Poder	90
La Relación con quienes tienen más Poder	92
Conclusión	95
Bibliografía	97
Glosario	98

Introducción

Con la finalidad de satisfacer las múltiples necesidades de salud que tenían las personas, tres emprendedores dueños de farmacias deciden crear una sociedad que pudiera cumplir con las expectativas de los chilenos. Esta sociedad consistía en ofrecer a los consumidores productos de tipo farmacéutico de excelente calidad y, al mismo tiempo, a un precio accesible, con el objetivo de abarcar, incluso, segmentos de la población con un ingreso relativamente bajo. Es así como en el año 1896 estos tres hombres, con un capital social de \$30.000, crearon Laboratorio Chile Sociedad Colectiva. En este tipo de sociedad todos los socios administran la sociedad individualmente o a través de un representante elegido. Cada socio es individualmente responsable de todas las obligaciones de la sociedad y para constituirla sus socios debieron firmar una Escritura Pública.

En el año 1901 esta organización se transformó en una sociedad anónima abierta, adoptando el nombre de Laboratorio Chile S.A.

En la década de los 40' esta organización experimentó crecientes aumentos de capital, razón por la cual diferentes organismos relacionados con el Estado de Chile llegaron a ser accionistas mayoritarios de la compañía.

Luego en el año 1969 el Ministro de Salud del gobierno de aquella época, le pidió, en nombre de todo el ministerio en cuestión, a Laboratorio Chile que se encargara de la creación del Formulario Nacional de Medicamentos. Este formulario es el documento oficial de la República de Chile que contiene la nómina seleccionada de productos farmacéuticos indispensables (medicamento que es básico, de la mayor importancia y

preciso para satisfacer las necesidades de atención de salud de la mayor parte de la población y para abordar aquellas patologías declaradas prioritarias en los planes de salud del Gobierno) para una eficiente terapéutica sustentada en la realidad epidemiológica del país y la evidencia científica, cuya calidad debe ser garantizada. Los medicamentos que integran la nómina del Formulario deben estar disponibles en el país para toda la población que lo requiera y corresponderá a la autoridad sanitaria arbitrar los mecanismos que permitan la disponibilidad de aquellos que no se encuentren comercializados en el país, en casos excepcionales y para usos medicinales urgentes.

La empresa acogió la petición y se convirtió en el líder absoluto en productos genéricos en el mercado nacional.

Durante los años 80' Chile fue afectado por el proceso de privatización de las empresas del estado, situación que no fue indiferente para Laboratorio Chile. Es por este motivo, que en 1988 la totalidad del capital de este organismo fue traspasado al sector privado a través de acciones que se colocaron en la Bolsa de Comercio de Santiago.

A comienzos de 1990 este laboratorio farmacéutico amplió sus actividades y, al mismo tiempo, inició una nueva estrategia comercial lanzando al mercado productos éticos de marca los cuales fueron dados a conocer mediante una intensiva promoción médica realizada por los profesionales de la empresa. Posteriormente se efectuó el lanzamiento de productos de marca de venta libre (OTC).

Producto del desarrollo que estaba experimentando la compañía, comenzó a buscar nuevos segmentos de mercados para sus productos llegando, incluso, a ampliar el destino de las exportaciones a más de 15 países en América Latina. Un claro ejemplo de esto es la filial Newpharm S.A que se encuentra en Perú desde 1993.

En junio del año siguiente y por un monto de US\$26.400.000, se realizó la colocación de ADR's en la bolsa de Nueva York (NYSE). Debido a esta situación la compañía

pudo incrementar sus inversiones y desarrollar aún más su expansión a nivel internacional. En este mismo año se dió inicio a la adquisición de los laboratorios Syncro y Armstrong en Argentina, gestión que se completó en el año 1997 cuando el laboratorio chileno compra el 100% de los laboratorios argentinos, dando paso a un proceso de integración de ambas compañías, proceso que finalizó en abril del año 2000 con la fusión de dichas sociedades

En el mes de mayo del 2001, la empresa farmacéutica estadounidense llamada IVAX Corporation ubicada específicamente en Miami, realizó una OPA (Oferta Pública de Acciones) por la totalidad de acciones de Laboratorio Chile, a un precio de US\$1.25 por acción. Esta oferta generó el término de las negociaciones entre IVAX Corporation y el grupo controlador de Laboratorio Chile y, del mismo modo, fue la primera operación a realizarse según la nueva Ley de OPA's. Finalmente, IVAX logró obtener un 99.96% del capital accionario de la sociedad. Es así como Laboratorio Chile pasó a ser parte de este grupo de empresas con presencia en diversos mercados del mundo, tales como Estados Unidos, Europa, América Latina y otros mercados de importancia internacional. De esta manera se aprueba el cierre de la sociedad, lo que significa la cancelación del Registro de Valores y de las Bolsas correspondientes, convirtiéndose esta compañía en lo que actualmente se conoce como Laboratorio Chile Sociedad Anónima Cerrada.

En el año 2004 la compañía incorporó una nueva imagen corporativa con el fin de llegar más directamente a los consumidores, renovando así su logotipo e incorporando la siguiente frase: Laboratorio Chile "Producto de tu Confianza".

A mediados del año 2005 dicho laboratorio farmacéutico obtuvo el primer lugar en el premio Carlos Vial Espantoso el cual distingue empresas que se destacan por sus buenas políticas de recursos humanos.

A principios de 2006 la empresa Teva Pharmaceutical Industries Ltd (empresa farmacéutica global especializada en el desarrollo, producción y comercialización de genéricos los cuales son medicamentos que se distribuyen o expenden rotulados con el nombre genérico (denominación aceptada por la Organización Mundial de la Salud, bajo distintivos y siglas "Denominaciones Comunes Internacionales" (D.C.I.) o "International Nonproprietary Names" o en las farmacopeas oficialmente reconocidas en el país) del principio activo de marca e innovadores, biogénicos y principios activos) adquirió la anteriormente mencionada compañía IVAX en un monto ascendente a US\$7.4 mil millones, situación que derivó en el término de la transacción de IVAX en el AMEX (American Stock Exchange). El hecho de que TEVA haya adquirido esta compañía, fortaleció la posición de esta en el mercado norteamericano de genéricos, incrementó su posición en Europa y aumentó su presencia en Latinoamérica.

Por su lado, TEVA es una de las mayores empresas farmacéuticas, encontrándose dentro de las 20 más importantes del mundo y también, siendo una de las mayores entidades de genéricos a nivel mundial.

El prestigio de TEVA se puede visualizar no sólo en los datos anteriormente mencionados sino también en sus ventas anuales que oscilan entre US\$8.400 millones, presente en más de 50 países y aproximadamente 25.000 empleados alrededor del mundo.

En el año 2006 y por segundo año consecutivo, el Laboratorio fue elegido una de las 35 mejores empresas para trabajar en Chile, premio otorgado por el Great Places to Work Institute.

En la actualidad Laboratorio Chile produce y distribuye alrededor de 700 productos farmacéuticos. Cuenta, en su infraestructura, con dos plantas de producción de excelente calidad con certificación GMP, esta certificación corresponde a un sistema

que asegura que los productos sean fabricados y controlados de acuerdo a los estándares de calidad internacional.¹

Las normas G.M.P.(Good Manufacturing Practices) están diseñadas para minimizar los riesgos involucrados en la producción de cualquier producto farmacéutico y que no pueden ser eliminados a través del análisis final del producto.²

Además, la compañía tiene una capacidad productiva de 3 mil millones de unidades fabriles al año. Son más de mil personas las que trabajan en esta entidad farmacéutica incluyendo más de 230 representantes médicos especializados.

Este laboratorio ha llegado a convertirse en el líder de la industria chilena de fármacos, siendo el primero en el segmento de marcas, el mayor productor de genéricos del país con más de 260 productos de este tipo y encabeza el ranking de recetas médicas.

Resumiendo, 1 de cada 4 unidades de medicamentos que se venden en las farmacias de Chile es un producto de Laboratorio Chile.³

Su línea de productos se divide en:

- marcas: productos diferenciados comercializados bajo un nombre de fantasía
- genéricos: productos estándares comercializados bajo el nombre del ingrediente activo (nombre genéricos de la droga)
- clínicos: productos de uso intra-hospitalario y de formato grande para el mercado institucional (hospitales y clínicas, centros médicos, corporaciones municipales).
- veterinarios: productos para ganado y animales domésticos.

Y, por otro lado, sus canales de distribución se organizan de la siguiente manera:

- retail: ventas directas a cadenas de farmacias, supermercados, minoristas.

¹ http://www.laboratoriochile.cl/empresa_historia.php

² Gobierno de Chile. Ministerio de Salud. Instituto de Salud Pública. Departamento de Control Nacional. Sección de Inspección. <http://www.ispch.cl/ctrl/Inspeccion/gmp.html>

³ ASILFA. Artículo expuesto a mediados del año 2008

- hospitalario: hospitales, clínicas y corporaciones municipales.
- veterinario: distribuidores especializados, cooperativas y ventas directas.

Además, este laboratorio ha creado diversos programas⁴ para que el nivel de los productos ofrecidos sea cada vez mejor. Existen dos programas que cabe destacar:

- Programa Síndrome Metabólico

Los actuales estilos de vida, sedentarismo, alimentación desbalanceada y estrés laboral han hecho aumentar en forma dramática las enfermedades cardiovasculares, obesidad y diabetes.

Los médicos han adoptado la expresión Síndrome Metabólico para definir el conjunto de patologías que suelen encontrarse en forma concurrente y que están íntimamente relacionadas, tales como la resistencia insulínica, obesidad, hipertensión, hiperuricemia, hiperglicemia e hiperlipidemia.

Para estas patologías Laboratorio Chile ha desarrollado un programa preventivo de salud pensando en ese grupo de la población. Este programa consiste en charlas y material educativo en torno al tema. Las charlas son dictadas por médicos calificados para tal efecto.

- Programa Mujer Adulta

Los cambios sociales, la inserción de la mujer en el mundo laboral y la preocupación de ellas por su salud y bienestar ha llevado a que Laboratorio Chile a desarrollar un programa preventivo de salud para la mujer adulta.

El programa “Mujer en Plenitud” consiste en charlas educativas sobre climaterio, osteoporosis, sus síntomas efectos y formas de prevención. Estas son dictadas por

⁴ Entrevista con Gonzalo Salazar, Analista de Ventas, Área Contabilidad

profesionales de la salud y permiten la interacción entre las mujeres interesadas y los diferentes ginecólogos asistentes.

Laboratorio Chile también tiene un fuerte compromiso con los profesionales del área de salud, creando para estos los siguientes servicios:

- Redmedika Centro de Información Express

Portal dirigido a médicos, residentes en Chile, el cual entrega acceso a fuentes de información especializadas en medicina y ofrece servicios de búsqueda de información clínica y farmacológica a través de internet.

- Redmedika Medicina del Mañana

Es un portal dirigido a estudiantes, residentes en Chile, de la carrera de medicina que están cursando a partir del cuarto año, el cual funciona como el portal anterior.

Pero Laboratorio Chile no sólo se enfoca en prestar sus servicios en el mercado nacional. Los productos de Laboratorio Chile están presentes por medio de filiales y distribuidores en países como: Uruguay, Perú, Venezuela, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Colombia, Panamá, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, República Dominicana, sin olvidar que, como se mencionó anteriormente, existen dos laboratorios argentinos pertenecientes a la compañía.

Esta organización tiene presencia internacional, representando cerca de 20% de las exportaciones de la industria farmacéutica.

La empresa trabaja con una línea productiva y operacional de excelente calidad, para ello necesita las maquinarias adecuadas, las cuales son importadas desde el extranjero, específicamente desde Italia y Alemania.

A continuación se presenta un informe en donde se describe a la compañía en cuanto a su comportamiento organizacional, su jerarquía, actividades dentro y fuera del ámbito laboral. Se definirá y analizará el área de Bodega de Mantención en donde, quien escribe, realizó su práctica profesional; se detallarán los cargos, procesos y labores allí efectuadas y finalmente se desarrollará en extenso el tema del poder de negociación, con la finalidad de dar a conocer tácticas y tipos de poder para aumentar el nivel de negociación ya sea de esta compañía (Laboratorio Chile S.A), otras organizaciones y/o incluso personas por sí solas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Análisis Interno y Externo

Con la finalidad de dar a conocer aspectos externos e internos de la compañía en cuestión (Laboratorio Chile S.A) se utilizará como base las cinco fuerzas de Michael Porter, para contextualizar los temas que en páginas posteriores se desarrollarán.

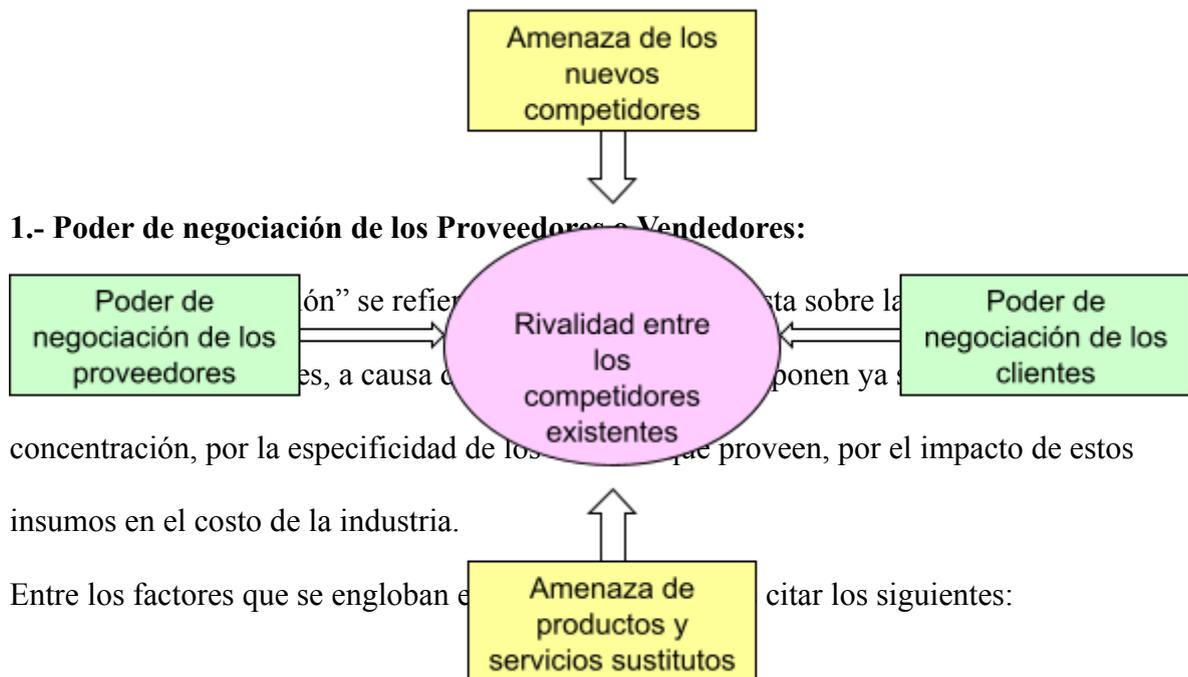
Matriz Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas fue publicado en 1979 por el economista y profesor de Harvard Michael Porter, el cual propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Se considera un instrumento necesario para obtener el orden de la información relevante para formular un diagnóstico de la gestión administrativa de la organización y, posteriormente, generar una conclusión referente a la situación de la empresa.

Existen variables que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, las cuales se presentan a continuación:

Las Cinco Fuerzas de Porter



concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Entre los factores que se engloban en esta fuerza, se pueden citar los siguientes:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

2.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta, ya que en la mayoría de las industrias los compradores pueden optar a una gran cantidad de proveedores.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final.

3.- Amenaza de nuevos entrantes:

El atractivo del mercado o el segmento objetivo, depende de la capacidad de los nuevos competidores para enfrentar las barreras de entrada.

Algunos factores asociados a esta fuerza son los siguientes:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Ventajas absolutas en costos.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.

- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

4.- Amenaza de productos sustitutivos:

En industrias como la farmacéutica, las patentes o tecnologías son difíciles de copiar.

Por lo tanto, permiten fijar los precios en solitario y perciben normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos similares, perciben por lo general baja rentabilidad.

Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

5.- Rivalidad entre los competidores:

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es considerado el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competitividad se aprecie en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.⁵

⁵ Análisis Porter. Cinco Fuerzas. Wikipedia

Análisis Interno

La Compañía

Desde su creación en 1896 el negocio de Laboratorio Chile siempre ha sido el mismo: “Atender las necesidades de salud de la mayor parte de la población con productos de calidad a un precio razonable”.

Para cumplir con este objetivo toda la empresa se moviliza en un sólo sentido, desde la compra de insumos, los estándares de producción, la relación con el medio ambiente y la administración propiamente tal.

Este esfuerzo mancomunado hace que Laboratorio Chile se haya mantenido por años como líder del mercado nacional y haya logrado penetrar en diversos mercados latinoamericanos a través de sus exportaciones, las que corresponden al 22% de todo lo exportado por la industria farmacéutica chilena.

Parte de una Red Mundial

La compañía es parte de una red mundial. Desde el año 2006 forma parte de TEVA Pharmaceutical Industries Ltd, una de las 20 empresas líderes en el mercado farmacéutico a nivel mundial.

En sus más de 100 años de experiencia en el mercado del cuidado de la salud, TEVA, con su casa matriz en Israel, ha logrado una fuerte presencia internacional operando a través de una red de subsidiarias en Norteamérica, Europa y Latinoamérica, donde actualmente emplea a más de 25.000 personas y logró ventas por U\$8.4 billones el 2006.

La incorporación de Laboratorio Chile a esta red mundial le ha permitido fortalecer su estrategia, ampliar sus objetivos y mejorar sus procesos operativos para alcanzar estándares internacionales, lo que ha ayudado a la compañía a diferenciarse y robustecer su posición de liderazgo a nivel nacional.

Calidad

La misión más importante de Laboratorio Chile es ser una empresa confiable, eficaz y oportuna en satisfacer las delicadas necesidades de sus clientes de prevenir una enfermedad o restablecer su salud.

Conscientes de ello, toda la compañía se compromete día a día a entregarle a los chilenos servicios y productos de la más alta calidad, todo basado en un sistema de Productividad Responsable, claramente establecido en la política de calidad de Laboratorio Chile.

Para cumplir con este objetivo, todo el proceso productivo, desde el diseño y desarrollo de productos, hasta los servicios de postventas, cumplen con cada uno de los puntos que establece la Organización Mundial de la Salud respecto de la fabricación de los medicamentos.

Adicionalmente la compañía desarrolla una serie de actividades para garantizar la calidad de los productos, como auditorías internas, capacitaciones, control de vigencia de la documentación, calibración de los instrumentos de medición y plan de validación de los métodos de fabricación.

Medioambiente

El respeto y protección por el medio ambiente constituyen una parte fundamental del negocio y de la Responsabilidad Social Corporativa de Laboratorio Chile . Por ello, la

compañía no sólo cumple cabalmente con la normativa que rige a nivel nacional, sino que también con los altos estándares internacionales que TEVA ha establecido para sus subsidiarias, los que son regulados y controlados directamente desde la casa matriz. En esta línea, Laboratorio Chile creó el departamento de Medio Ambiente, Salud y Seguridad (MASS), que tiene como misión asegurarse de que los procesos u operaciones involucrados en la producción cumplan con todas las normativas y estándares establecidos. Además, se han realizado una serie de capacitaciones al personal para sensibilizarlos en torno al tema y comprometerlos en el cuidado del medio ambiente.

Manejo de los Residuos Industriales

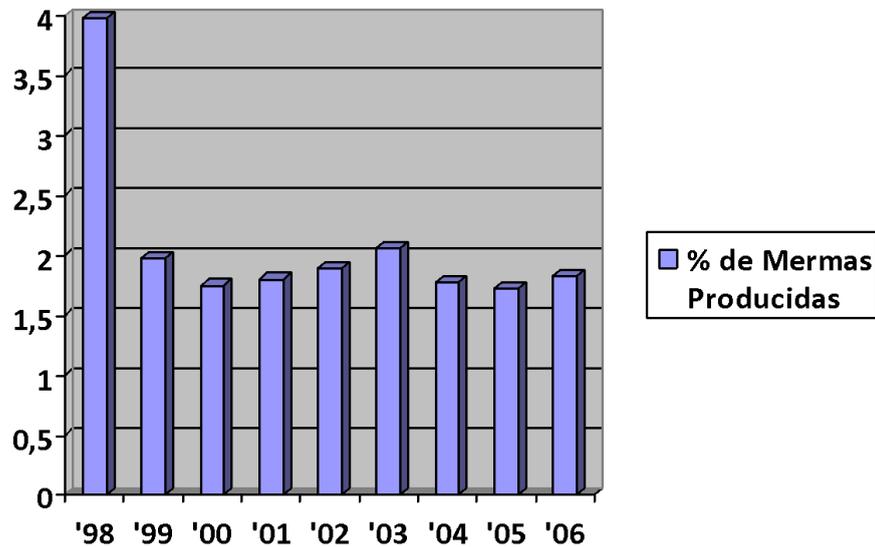
La adecuada gestión de residuos industriales es una de las principales preocupaciones de la compañía en lo que a medio ambiente se refiere. Los residuos industriales peligrosos, no peligrosos y líquidos, son manejados de acuerdo a programas y políticas que buscan reducir al máximo su impacto en el ambiente.

- **Peligrosos**

Como empresa farmacéutica, la mayor cantidad de los residuos industriales que Laboratorio Chile son del tipo peligroso, por lo que se han desarrollado una serie de políticas para asegurar que sean cuidadosamente tratados y dispuestos de una forma especial para su eliminación.

Además, desde hace casi 10 años la compañía desarrolla un plan de acción basado en una política de costos que establece que cada departamento deberá encargarse de pagar por la eliminación de los residuos que produce. De esta forma, cada departamento ha ido tomando conciencia en torno al tema y han

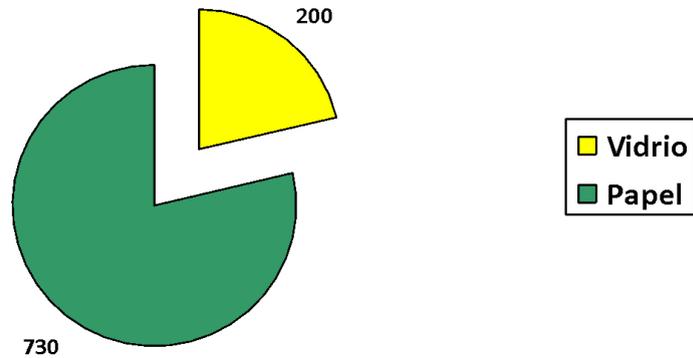
disminuido notablemente las mermas productivas y con ello la cantidad de residuos producidos.



- No Peligrosos

El compromiso de Laboratorio Chile con el medio ambiente también se extiende a aquellos residuos calificados “no peligrosos”, los que son reciclados en su totalidad y van en directo beneficio de algunas fundaciones. Por ejemplo, todo el vidrio desechado se recicla y los recursos que se obtienen de ello van en beneficio de Coaniquem. En el caso del papel el beneficio económico es destinado a la fundación San José.

Reciclaje: residuos calificados por mes (kg)



- Líquidos

En cuanto a los residuos industriales líquidos o riles, la compañía cuenta con un programa de Producción Limpia, cuyo objetivo es minimizar el impacto medio ambiental generado por este tipo de residuos. Para ello se han identificado los puntos críticos de descarga de las distintas áreas de producción, los cuales se han trabajado a través de caracterizaciones de residuos, revisión de procedimientos, inspecciones de limpieza, análisis de los resultados y definición de aspectos, para así mejorar su desempeño medio ambiental. Asimismo, se han realizado diferentes tareas como uniformidad en el uso de detergentes y sanitizantes, aspirado de máquinas y equipos, arrastre de polvo y limpieza de alcantarillado y cámaras, lo que ha contribuido a un mayor cuidado y menor impacto en el ambiente.

- Emisiones

La preocupación de Laboratorio Chile por el medioambiente también pasa por dar cabal cumplimiento a las normas de emisión de CO y Material Particulado, ámbitos en los que la compañía ha logrado obtener niveles muy por debajo de los máximos exigidos por la norma.

CO:

Tipo de fuente	N° Reg. Sesma	Combustible	2006	2007
Caldera Industrial	1801	Gas Natural	70	34
Caldera Industrial	1801	Petróleo	98	1

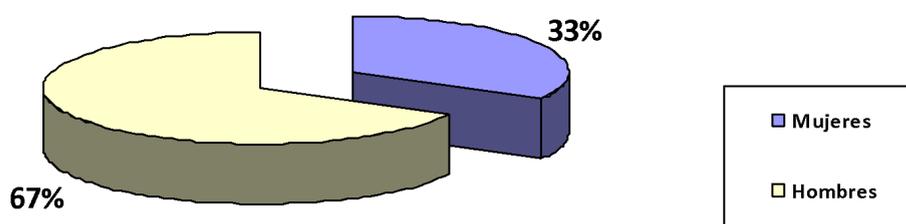
Material Particulado:

Tipo de fuente	N° Reg. Sesma	Combustible	2006	2007
Caldera Industrial	1801	Gas Natural	2.5	2.2
Caldera Industrial	1801	Petróleo	2.8	3.3

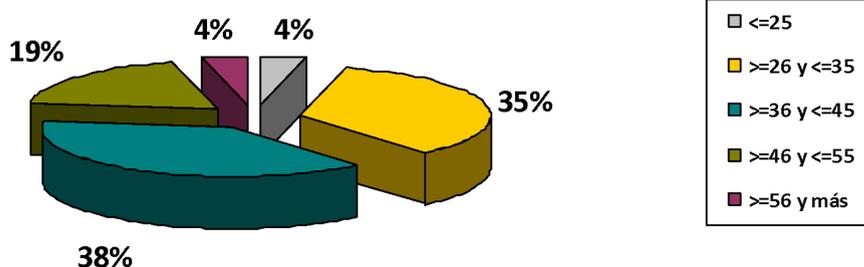
La Comunidad a Nivel Interno

Por la alta sensibilidad de la industria farmacéutica, que tiene impacto directo en la salud de las personas, la Responsabilidad Social Empresarial es una parte medular de la estrategia y la gestión de Laboratorio Chile. Por ello durante toda su historia se han diseñado e implementado diversas políticas que van en beneficio de los trabajadores y el entorno.

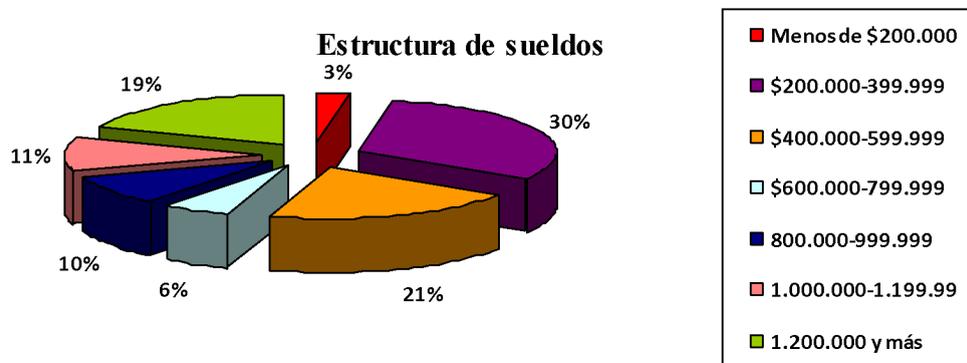
Distribución

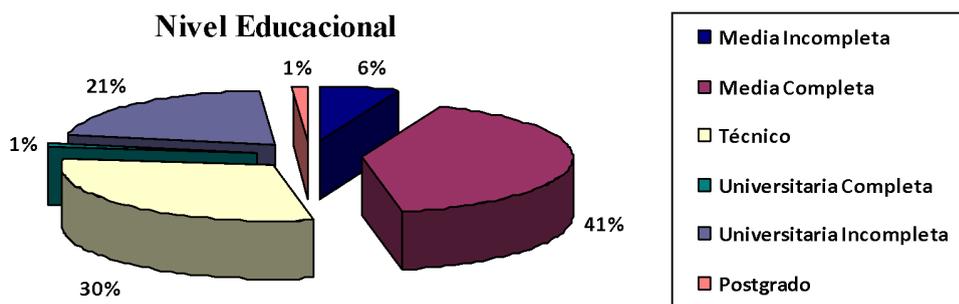


Distribución por edad



Estructura de sueldos





Calidad de Vida y Bienestar

Para esta compañía farmacéutica la única forma de cumplir sus objetivos y desafíos es con trabajadores contentos, comprometidos con el quehacer de la empresa y con un equilibrio entre su vida laboral y personal.

Para ello la compañía ha creado y puesto en práctica una serie de programas que otorgan beneficios, tanto a los trabajadores como a su familia, que buscan apoyarlos y ayudarlos en su calidad de vida, lo que sin duda se proyecta dentro de la organización empresarial y se traduce en un excelente clima laboral y un alto nivel de productividad.

A continuación se presentan los diversos programas de la compañía en beneficio de sus empleados y respectivas familias:

PROGRAMA	CARACTERÍSTICA	Nº DE BENEFICIADOS
Clínica Dental	Atiende a los trabajadores y a sus familias en la misma instalación	330

Asistencia Social y Salud Mental	Atenciones abiertas a todos los miembros de la compañía y sus familiares	116
Programa Preventivo Alcohol y Drogas	Chequeo mensual y apoyo financiero y psicológico a quienes lo necesiten	180
Apoyo Habitacional	A través de préstamos habitacionales se apoya a los trabajadores que deseen invertir en una casa propia	5 familias
Asesorías legales	Equipo jurídico destinado especialmente a asesorar a los trabajadores	99
Becas Jardín Infantil	Destinado anualmente a los hijos mayores de 2 años de 10 trabajadores de las fábricas	12
Becas Universitarias	A través de un concurso interno se premia con el financiamiento de toda la carrera a aquellos estudiantes que acrediten excelencia académica	5 hijos de trabajadores

Además, mediante diferentes programas e iniciativas la Corporación de Bienestar de Laboratorio Chile orienta a los trabajadores afiliados en los temas de salud y acción social, y les otorga distintas prestaciones que apuntan hacia el mejoramiento de su calidad de vida.

PROGRAMA	CARACTERÍSTICA	N° DE BENEFICIADOS
Beneficio Dental	Cobertura de los convenios dentales fuera de las instalaciones de la compañía.	86
Premio al Mérito	Premio a la excelencia académica para niños de 1° básico, 4° medio y a quienes rinden la PSU.	260
Convenio Computacional	Descuento para la compra de equipos de computación mediante Bienestar	192
Atención Hospitalizada y Maternidad	Respaldo a los trabajadores que requieran intervención quirúrgica; apoyo, orientación y descuentos médicos para el parto.	28

Exámenes y Procedimientos	Crédito sin intereses cobrados por medio del descuento de planillas.	468
Consultas Médicas	Compra de bonos y posterior descuento en cuotas mensuales.	527
Salud Mental e Isapre	Crédito sin intereses cobrados por medio del descuento de planillas.	70
Seguro Escolar	En caso del fallecimiento del trabajador, Bienestar asegura el desarrollo de los hijos y cargas legales desde su nacimiento y hasta 5 años de estudios superiores.	5
Seguro de Vida	Un año de ingreso promedio para la familia ante la muerte del afiliado de Bienestar.	1
Convenio en Farmacias y con Prestadores de Salud	Crédito por la compra de medicamentos con receta médica y programas con prestadores de salud como ópticas.	404

Préstamos	Bienestar otorga préstamos sin intereses ni reajustes para financiar prestaciones como bonos, programas médicos o dentales, medicamentos, hospitalizaciones, etc. Facilidades de pago para los trabajadores.	754
Apoyo por Fallecimiento	Para los afiliados a Bienestar.	31
Regalo Escolar	Obsequio que da Bienestar a sus socios al comienzo del periodo escolar.	973
Regalo por Matrimonio	Presente que entrega Bienestar a sus socios.	16
Regalo por Nacimiento	Al momento de nacer un hijo de algún afiliado a Bienestar, se le obsequia un coche de bebé.	51
Obsequio Fiestas Patrias	Para socios con beneficio vigente.	955

Obsequio Navidad	Para socios con beneficio vigente.	943
Servicio de Buses de Acercamiento	Cinco rutas distintas apoyan el traslado diario de las personas hacia distintas comunas de la Región Metropolitana.	425
Sala Cuna a Elección	Considerando las distintas necesidades de las trabajadoras, se facilita la búsqueda de incorporación de hijo a sala cuna distinta a la destinada por la empresa.	2

Fomento al Deporte y la Cultura

Las actividades extra laborales son fundamentales para una buena calidad de vida, por ello la compañía tiene un completo programa de extensión con la infraestructura necesaria para que los trabajadores y sus familias puedan disfrutar en sus horarios libres.

PROGRAMA	CARACTERÍSTICAS	N° DE BENEFICIADOS
----------	-----------------	--------------------

Club Lab Chile	Actividades deportivas y culturales, talleres de pintura, teatro, entre otros.	560 asociados
Gimnasio	Moderno gimnasio con tecnología de punta para el trabajador y su familia.	144
Biblioteca	Cuenta con 200 títulos tanto para adultos como para niños.	755
Infocentro	Para trabajadores que no cuentan con internet en sus casas y necesiten navegar.	755
Recreación	Paseos a playas y nieve, así como actividades recreativas en periodo de vacaciones.	255
Navidad	Fiesta para los hijos de trabajadores hasta 12 años para celebrar la Navidad.	1800

Desarrollo Profesional

Para que la compañía crezca y pueda seguir funcionando como negocio es fundamental que sus trabajadores crezcan con ella. Para cumplir con ese objetivo, hace cuatro años

Laboratorio Chile creó el Programa de Desarrollo cuyo máximo interés es que los trabajadores puedan surgir al interior de la compañía. Para ello existen promociones internas, capacitaciones y becas libres, a través de las cuales se financia a los trabajadores aquellos estudios superiores de pre o post grado que tengan que ver con algún área del negocio de la empresa. Hasta la fecha ya son 55 los trabajadores los beneficiados que han sido premiados con esta beca.

Participación

El rol de las personas en el éxito del negocio es parte fundamental de la cultura de la organización.

En esa línea, como primera medida para constituir una auténtica sociedad con los trabajadores, la compañía ha construido una relación basada en la transparencia, la participación y la confianza.

Una muestra de ello es que el 100% de los trabajadores de esta compañía tiene acceso al Plan Estratégico Anual , lo que permite que cada uno comprenda de mejor manera sus metas en el contexto de los indicadores del laboratorio.

A su vez, los logros económicos son compartidos con todos los trabajadores según su contribución personal y la de su área de trabajo, al éxito alcanzado.

Además, se ha desarrollado una política de puertas abiertas generando instancias, como el Programa de Creatividad e Innovación, que permite que los trabajadores contribuyan a mejorar la gestión del negocio.

Plan Sextante

Es el mapa estratégico de la compañía donde se definen los lineamientos que los guiarán para conseguir las metas generales e individuales del año.

A través de distintos medios, como folletos e intranet, este plan es difundido a todos los trabajadores de manera que cada uno entienda su rol y pueda fijarse sus propios objetivos, de acuerdo a lo que la compañía se ha planteado.

Sistema de Compensaciones

Laboratorio Chile cuenta con un modelo de compensaciones público para los trabajadores, donde se establecen los criterios para definir la estructura de renta de cada posición al interior de la Compañía.

El primer objetivo de este modelo es que exista una alineación entre la política de compensaciones y los resultados del negocio. En segundo lugar se busca atraer y retener a la gente con talento y en tercer lugar, incentivar el comportamiento individual que se traduce en desarrollo personal y en mejoras específicas y generales para la compañía.

Para cumplir con estos objetivos, las remuneraciones son internamente equitativas, de acuerdo a los niveles de cada cargo. En esta misma línea, constantemente se analizan los niveles y estructuras de remuneraciones y beneficios del mercado, comparando empresas del rubro u otras.

Finalmente, se busca alinear el desempeño individual con los resultados del negocio, considerando una matriz de mérito que establece porcentaje de incremento de acuerdo a desempeño y nivel de remuneración.

Noche de Estrellas

Como una manera de reconocer los logros de los trabajadores, anualmente se realiza la fiesta “Noche de Estrellas” donde se premia a aquellos empleados que se hayan destacado en diferentes ámbitos, como desempeño, calidad, liderazgo, buen ciudadano y seguridad industrial.

Seguridad

Como parte de su sistema de Productividad Responsable que busca asegurar la máxima calidad de los productos, la compañía fomenta permanentemente en una conducta de autoprotección del trabajador, para que este pueda trabajar tomando todas las medidas de seguridad necesarias y con pleno conocimiento de su entorno laboral.

Comités Paritarios

En cada una de las plantas de Laboratorio Chile, existen Comités Paritarios de higiene y seguridad, que buscan controlar y detectar aquellos riesgos que eventualmente pudieran causar algún accidente.

El 2006, las iniciativas de los Comités estuvieron focalizados en los talleres de prevención donde se han encargado de entregar información sobre las medidas para protección en el trabajo y en la casa.

Accidentabilidad (por cada 100 trabajadores)	2005	2006
Laboratorio Chile	0.98	1.3

Rubro	Químico	54	55
Farmacéutico			

Siniestrabilidad	(Días	2005	2006
perdidos por	100		
trabajadores)			
Laboratorio Chile		6	7
Rubro	Químico	307	297
Farmacéutico			

Brigadas

La compañía cuenta con dos brigadas de emergencias formadas por los propios trabajadores, quienes son los encargados de resolver cualquier siniestro que ocurra dentro de las dependencias del laboratorio en cuestión.

Cada uno de sus miembros es capacitado y entrenado para que pueda reaccionar rápida y eficientemente en caso de ser necesario.

Además, los brigadistas están constantemente preparados para ayudar a la comunidad cuando ésta lo necesite, por ejemplo, en el caso de inundaciones.

Responsabilidad Social Empresarial

El laboratorio ha comprobado en terreno que compartir un proyecto social como empresa fortalece la identificación con la compañía.

A partir del año 2002, en conjunto con sus trabajadores, se definieron 2 proyectos sociales relevantes a los cuales apoyar: Doctor Nariz Roja y Fundación Nuestros Hijos, que tienen como factor común los niños con serios problemas de salud y como desafío apoyarlos en tener la mejor calidad de vida posible.

Ambos proyectos están insertos dentro del Programa del Buen Ciudadano, que se alza como uno de los pilares estratégicos de la compañía en el marco de la responsabilidad social empresarial.

- Fundación Nuestros Hijos

Hace cuatro años Laboratorio Chile en su totalidad se comprometió con la tarea de Fundación Nuestros Hijos: Apoyar a los niños con cáncer de escasos recursos. Hoy el compromiso es tan grande que casi el 90% del laboratorio, es decir, mas de 900 trabajadores se han comprometido con la causa y han sido testigos de la dura realidad que deben enfrentar día a día los pequeños enfermos de cáncer.

A través de una campaña 1+1, donde la compañía aporta la misma cantidad que los trabajadores, Laboratorio Chile entrega un aporte a la Fundación. Con el dinero recaudado se han podido concretar proyectos como la remodelación de la Unidad de Oncología Pediátrica del Hospital Sótero del Río, la reposición de la Escuela Hospitalaria Oncológica y Crónica del Hospital Sótero del Río y la ampliación de la Casa de Acogida de la Fundación.

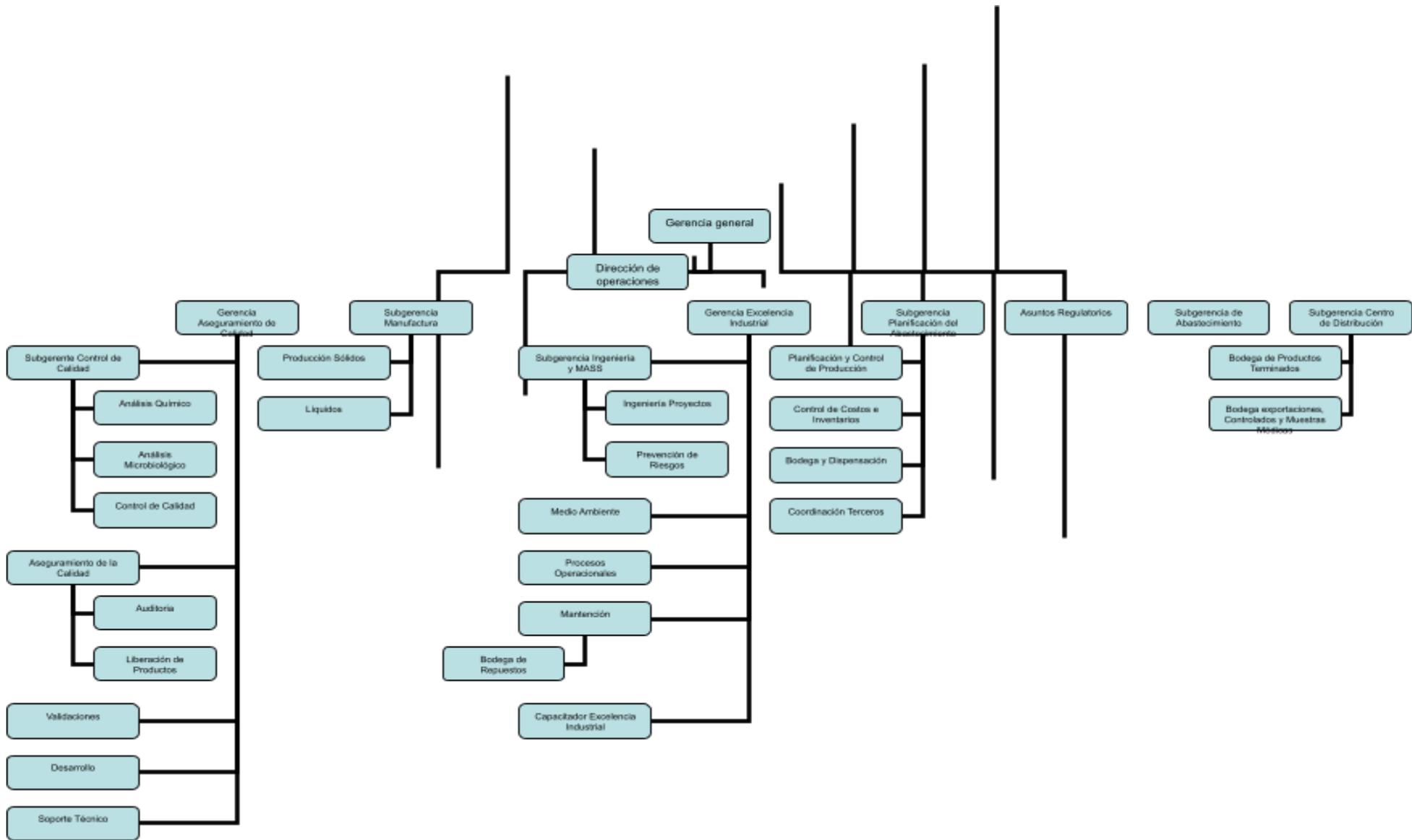
Los trabajadores han querido además profundizar su relación con los niños y participan como voluntarios en actividades de esparcimiento como celebraciones de cumpleaños, fiestas patrias y concursos de pintura. Además Laboratorio Chile los apoya con otros aportes como la implementación de fichas clínicas, cajas de

navidad y colectas periódicas. También los hijos de los trabajadores se han integrado con los niños de la Fundación a través de colonias de verano, donde los invitan a disfrutar con ellos un día de campo.

Jerarquía y Departamentos

Como en la mayoría de las grandes compañías chilenas y extranjeras, este laboratorio organiza sus labores en diferentes áreas o departamentos, los cuales siguen un orden jerárquico para maximizar la producción y el orden de cada una de las gestiones realizadas y por realizar.

El organigrama de Laboratorio Chile se conforma de la siguiente manera:



6

⁶ Entrevista con Gonzalo Salazar, Analista de Ventas, Área Contabilidad

Análisis Externo

Laboratorio Chile y el Ambiente Externo

Con el paso del tiempo los países se han visto en la necesidad de obtener ciertos bienes y servicios, según los deseos y apetencias de sus habitantes. Muchos de estos bienes son producidos, fabricados y distribuidos internamente para el consumo local, mientras que otros han de ser comprados a localidades extranjeras para satisfacer las necesidades de los consumidores de la nación importadora.

Por otro lado, existen algunos productos que son demandados por consumidores extranjeros, productos de elaboración interna que deben ser vendidos a estas localidades demandantes. He aquí donde surge la exportación (venta) de bienes y/o servicios, actividad cuya importancia a nivel mundial es cada vez más relevante tanto para vendedores como para compradores.

La actividad comercial internacional brinda numerosos beneficios para quienes realizan el intercambio, tales como:

- 1. Beneficios Macroeconómicos:** lleva a las naciones productivas a especializarse según el tipo de ventaja que posean. Estas ventajas pueden ser comparativas o competitivas. Una ventaja competitiva es aquella que se crea a base de estrategias, mientras que una ventaja comparativa nace a partir de los recursos naturales, territoriales o climáticos que tenga determinado sector del mundo. Es así que un país tiende a importar aquellos productos que no fabrica o elabora con desventajas con respecto a otros y, a su vez, exportará aquellos bienes en los que cuente con ventajas.

2. Beneficios Microeconómicos: beneficia tanto al sector importador como al exportador.

El sector importador se ve beneficiado ya que cuenta con diversidad de productos para ponerlos a disposición de los consumidores en su gran variedad, calidad y mejor precio, siendo el cliente el más favorecido.

A su vez, el sector exportador visualiza sus beneficios en los siguientes ámbitos:

- Amplía su participación en el mercado.
- Reduce o elimina desniveles estacionales de la demanda interna.
- Reduce o elimina las caídas de las ventas locales por factores imprevistos (exógenos, nacionales e internacionales).
- Aumenta la producción.
- Reduce la capacidad ociosa.
- Mejora el producto debido a las exigencias impuestas por el mercado internacional.
- Absorbe de mejor manera los costos.
- Motiva a los integrantes de la organización exportadora.
- Resulta ser un buen argumento para la consolidación del mercado interno.

Debido a los beneficios obtenidos tanto en un actividad de ventas como en una actividad de compras entre naciones, Laboratorio Chile S.A ha dedicado estos últimos años a realizar diversas exportaciones e importaciones para el mejor funcionamiento de la compañía.

Es por esta razón que este laboratorio farmacéutico es parte de Teva Pharmaceutical Industries Ltd. una empresa especializada en el desarrollo, producción y marketing de

productos farmacéuticos ya sean estos genéricos, biogénicos o principios activos a nivel mundial.

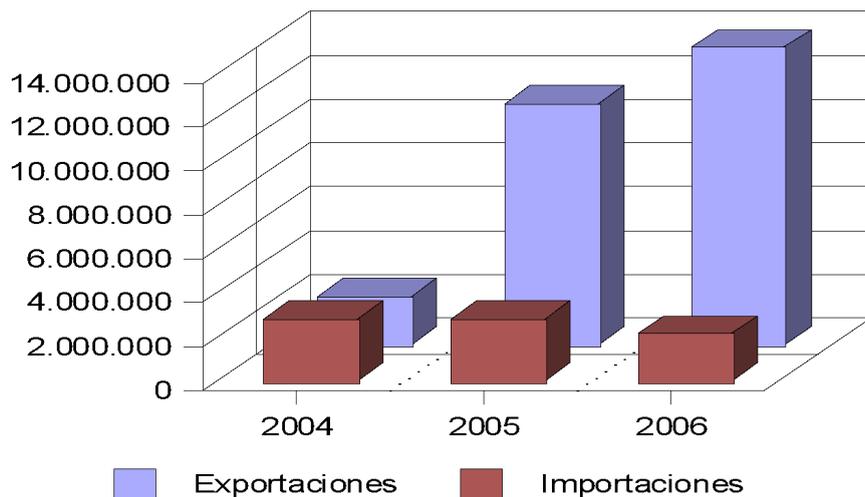
Laboratorio Chile está presente, con sus productos, mediante filiales y distribuidores en diferentes países alrededor del mundo tales como:

- **Argentina:** vasopresor.
- **Uruguay:** antibióticos, descongestionante ocular, antiolesterol.
- **Perú:** antimicóticos, antiparasitarios, hormonas tiroideas, ansiolítico, antihipertensivo, corticoterapia, antibiótico, antiviral, vitaminas.
- **República Dominicana:** antibiótico, analgésico, antidepresivo, clonapam, antimicótico, antibiótico ocular, hormonoterapia.
- **Venezuela:** antihistamínico, antibiótico, antidepresivo, antinauseoso, vasodilatador, supresor del apetito, anticonvulsivante.
- **Paraguay:** antiparkison, analgésico, expectorante, corticoterapia, antihipertensivo, clonapam, antiasma, simpertem, vitaminas natales, antihistamínico, broncodilatador, antibiótico, hipoglicemiante oral, antiinflamatorio, calcioterapia, antidepresivo, antiviral, hormona tiroidea, hormonoterapia, pediculicida, simpertem, vasodilatador, antiespasmolítico, antiparasitario
- **Bolivia:** hipocolesterolémico, antibiótico, analgésico, antihistamínico, antitusivo, antiparasitario, antidepresivo, anorexígeno, pediculicida, antiemético, antinauseoso, broncodilatador, hipoglicemiante oral, antibiótico dérmico, hormona tiroidea, expectorante, antigotoso, antidiarreico, regulador digestivo, regulador gastrointestinal, antigripal, digitalico, complejo vitamínico, polivitaminas, clonapam, antibiótico ocular.

- **Ecuador:** hipocolesterolémico, analgésico, calcioterapia, antihemorroidal, multivitamina, corticoterapia, antiespasmódico, vitaminas natales, antiparkinsoniano, antiinflamatorio, aneroxígeno.
- **Colombia:** antimicótico, antinauseoso, antimalárico, anticonceptivo, fenoximetil penicilina potásica, hormonas, antiarrítmico, antiparkinsoniano, antiparasitario, anticonvulsivante, antiséptico urinario, digitálico.
- **Panamá:** antibiótico, diurético, antiparkinsoniano, antimicótico, hipoprolactinémico, digitálico, antimigraña.
- **Guatemala:** antihistamínico, antiviral, corticoesteroides, antidepresivo, regulador cálcico, antibiótico, expectorante, regulador digestivo.
- **Honduras:** antibiótico, antimicótico, antihistamínico, antihipertensivo, antiviral, hipoglicemiante, analgésico, antiulcerosa, antimigraña, descongestionante, hormonoterapia, corticoterapia, broncodilatador, digitálico, aerocámara, diurético, regulador cálcico.
- **El Salvador:** descongestionante, corticoterapia, diurético, hormona tiroidea, digitálico, aerocámara, antigotoso, regulador gastrointestinal, vitamina c.
- **Nicaragua:** ansiolítico, digitálico, antidepresivo, hipolipemiante, antihipertensivo.
- **India:** claritromicina, amipicilina sodical esteril.
- **Emiratos Árabes:** modafinilo, orlistat, setralina, losartan.
- **Suiza:** sertralina clorhidrato, ibuprofeno, carbidopa, isoniazida.⁷

La presencia internacional de esta compañía ha sido tal que en los últimos años las cifras de exportaciones han aumentado significativamente tal como se muestra en el siguiente gráfico:

⁷ Pro Chile, Información Extraída de la Base de Datos 2007 y 2008



8

El gráfico anterior muestra el aumento de las ventas hacia el extranjero que ha tenido esta compañía productora de medicamentos en los últimos años. Cifras que superan los U\$ 13.500.000 anuales. Por otro lado, Laboratorio Chile ha disminuido levemente las importaciones, tratándose estas en su mayoría de repuestos para maquinarias o nuevas tecnologías adquiridas principalmente desde Italia y Alemania quienes les facilitan los implementos necesarios para el funcionamiento operativo-productivo de la compañía en cuestión.

Participación de Mercado

⁸ Entrevista con Marcelo del Valle, Encargado de Comercio Exterior.

En Chile, el mercado privado de las ventas de corporaciones farmacéuticas está claramente dominado por cuatro compañías, siendo estas: Laboratorio Chile, Recalcine, Andrómaco y Saval quienes en conjunto participan con un 26.8% de las ventas privadas del país.

Laboratorio Chile tiene una participación de mercado superior a su competencia en el ámbito nacional de las ventas privadas en Chile, industria que durante 2004 involucró US\$700 millones.

Si bien el ranking está liderado por la venta de productos genéricos, es decir, aquellos llamados según la droga que contengan, por empresas destaca Laboratorio Chile con 7.8% de la torta en los últimos 12 meses a agosto del 2008, periodo en que la firma alcanza ventas cercanas a los US\$54 millones.

En segundo lugar, le sigue Recalcine con 6.9% de participación en el último año y con ventas que bordean los US\$50 millones. Le sigue Laboratorio Saval con 6.1% y muy de cerca Andrómaco con 6% del mercado.

Según ASILFA (Asociación Industrial de Laboratorios Farmacéuticos) las ventas de los laboratorios en el país, medidas en dólares crecieron cerca de 9% y 7% en unidades, generando unos US\$780 millones y cuyas unidades vendidas bordearon los 200 millones de dólares.

En Chile, más del 80% de los medicamentos que se consumen corresponden a productos fabricados por laboratorios nacionales, aquellos laboratorios ya mencionados se suman Bayer y Bagó. Dentro de los productos más vendidos se encuentran los genéricos que representan aproximadamente el 38% del total del mercado en términos de unidades. En este ámbito, Laboratorio Chile encabeza la industria, con una producción de más de 260 productos, además mantiene el primer lugar en el ranking de recetas. Mientras que Laboratorios Andrómaco se destaca en lo que se refiere a salud

mental. El porcentaje de participación de mercado varía drásticamente si se mide en términos de ventas medidas en dólares, donde la participación de mercado de Laboratorio Chile baja 8%. Ello refleja que su posición de mercado se da en el ámbito de los genéricos que son los medicamentos de más bajo costo.⁹

Compradores

A nivel nacional los principales clientes de este laboratorio son las farmacias. Internacionalmente hablando se exportan productos a diferentes farmacias y drugstores extranjeros (países y medicamentos ya mencionados en páginas anteriores).

Proveedores

Laboratorio Chile cuenta con proveedores nacionales como internacionales según las exigencias de dicha organización con respecto a los productos a comprar.

- 1. Proveedores de Envases:** Mayoritariamente empresas chilenas especializadas en la producción de estos.
- 2. Proveedores de Materias Primas:** En cuanto a la fórmula y drogas (todas estas legales para uso médico) la mayoría son importadas.
- 3. Proveedores de Repuestos y Maquinarias:** Dos grandes compañías europeas abastecen a Laboratorio Chile de estos productos.

La Fiduciaria (Italia) es una de ellas, se dedica principalmente a la producción de repuestos y maquinarias.¹⁰

La Fette (Alemania) es una empresa productora de herramientas para uso de laboratorios químicos y farmacéuticos.

⁹ ASILFA. Artículos 2008

¹⁰ Entrevista con Héctor Figueroa, Jefe de Bodega de Mantención

Un tema complicado para Laboratorio Chile es el mínimo, por no decir nulo, poder de negociación que tienen con los proveedores de repuestos y maquinarias ya mencionados (en cuanto a los precios, costos de transporte y fechas de entrega, condiciones contractuales en general). Esto se debe a que tanto La Fette como La Fiduciaria son las únicas compañías en el mundo que fabrican los productos que necesita el laboratorio para hacer funcionar sus máquinas con total normalidad. Los artículos que fabrican estas dos organizaciones europeas son de excelente calidad, por lo tanto el precio de estos es elevado. Por otro lado, el hecho de que Laboratorio Chile importe este tipo de productos sólo a estas dos empresas le juega muchas veces en contra ya que con frecuencia las cotizaciones y el posterior pedido de cierta cantidad de materiales es tardío. Situación que retrasa significativamente la actividad productiva de la empresa y que disminuye los niveles de stock necesarios para el funcionamiento habitual de esta. Siendo, el poder de negociación, un tema relevante en este aspecto de la compañía es que se pasará a analizar y desarrollar dicho tópico en el último capítulo del presente informe.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE

MANTENCIÓN

Actividades Observadas y Realizadas

Objetivos de la práctica Profesional

El siguiente informe está enfocado al esclarecimiento de temas relevantes para Laboratorio Chile S.A. Las cuales consideran enfoques de su modelo de gestión que tienen relevancia en el ámbito interno y externo de la compañía.

A continuación se especificarán los objetivos del informe, los cuales en su plano general, enfocan los recursos en Conocer, Estudiar y Diagnosticar.

1. Obtener una visión clara del sistema administrativo de Laboratorio Chile S.A. a través de la descripción del modelo gestión de recursos relacionados con el ambiente interno y externo de la organización.
2. Detectar y obtener un diagnóstico, basándose en la información recopilada, de las posibles deficiencias existentes en el modelo administrativo; de ser este el caso, presentar una posible solución a las falencias de gestión.
3. Conocer el funcionamiento del área de mantención y abastecimiento, describiendo funciones realizadas y prácticas administrativas utilizadas.
4. Desarrollar a cabalidad las teorías aprendidas a lo largo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales llevándolas a la práctica, específicamente en temas logísticos, de negociación y administración de un área en particular de la empresa, en este caso Bodega de Mantención de Laboratorio Chile.
5. Obtener una visión y experiencias cercanas del mundo laboral al cual me veré enfrentada en un futuro a corto plazo, aprendiendo a trabajar en grupo con

personas desconocidas, optimizando el tiempo y los recursos utilizados para un buen funcionamiento y desempeño de las tareas realizadas y por realizar.

6. Aprender a resolver problemas de manera individual y en conjunto, según sea el caso, de forma rápida, eficiente y con alto grado de compromiso, acelerando de esta manera los procesos de producción y distribución.
7. Llevar a la práctica los conocimientos de negociación con proveedores aprendidos durante la carrera de Administración de Negocios Internacionales, pactando el acuerdo más óptimo para la entidad en donde se realizó la práctica profesional.

Departamento de Mantenimiento

Bodega de Repuestos: Tareas Observadas y Realizadas

El objetivo de esta parte del informe es definir y describir las operaciones de ingreso, manipulación, almacenaje y destino de los repuestos y materiales de mantención en la bodega de repuestos en forma segura y bajo control, definiendo las responsabilidades y documentos relacionados. Esto aplica a todas las operaciones, personal y documentación que existe en la bodega en cuestión y al departamento a cargo de esta (mantención).

Para comprender de mejor manera las funciones desempeñadas por los diferentes cargos existentes en este departamento, se procederá a definir algunos términos claves utilizados en esta área de la empresa.

Definiciones:

- Repuestos: son todos aquellos elementos de reemplazo necesarios en una máquina, equipo o en un sistema, que se deterioran por el uso o por el tiempo transcurrido.
- Condición o Carácter de Urgencia: Situación anormal de carencia o falta de algún repuesto, o material que afecta directamente al proceso de fabricación.
- Existencia Crítica: es la existencia mínima de un repuesto o material de mantenimiento en bodega.
- Repuesto Estándar: todos aquellos repuestos y/o materiales, de reemplazo, los cuales pueden ser utilizados indistintamente en una o varias máquinas u equipos.
- Repuesto Específico: todos aquellos repuestos que son utilizados única y exclusivamente en el equipo original.
- Repuesto en Tránsito: todos aquellos repuestos recepcionados por bodega de repuestos, en espera de ser visados e ingresados conforme a su ubicación.

- Materiales en Tránsito: todos aquellos materiales recepcionados por bodega de repuestos, en espera de ser visados e ingresados conforme a su ubicación.
- Materiales Afines: son aquellos materiales cuyo uso es indirecto en las labores de mantención.
- Número de Partes: número aplicado sólo a los repuestos específicos, indica el número de la pieza o parte para los repuestos de un equipo o máquina asignado por el fabricante. Esta información es entregada por el fabricante en el Catálogo de Mantención de la máquina o equipo.
- Orden de Compra: documento oficial de la compañía que formaliza todas las compras de repuestos y materiales.
- Requisición de Compra: documento oficial de la bodega de repuestos que formaliza la necesidad de compra de repuestos y materiales.
- Chrysanth Inventory Manager 2001: software oficial de la bodega de repuestos para el control del inventario.
- BPCS: sistema computacional utilizado por la compañía.

Cargos y Responsabilidades

Supervisor de Bodega

- Verifica la correcta gestión de administración de la bodega de repuestos y materiales de mantención.
- Verifica que se cumpla el flujo de procesos establecidos en la bodega de repuestos y materiales de mantención.
- Controla los inventarios y manejos de stock.
- Entrena y capacita a todo el personal de bodega de repuesto involucrado en el presente informe.
- Aprueba las requisiciones de compra de repuestos y materiales.
- Controla las requisiciones emitidas pendientes de recepcionar, agilizando la entrega de repuestos y materiales.
- Visa la recepción, autoriza, condiciona o rechaza los ingresos de repuestos o materiales.
- Mantiene cuadrados los saldos reflejados en BPCS y Chrysanth.
- Verifica y coordina la correcta imputación al Sistema de Control de Stock BPCS y Chrysanth.
- Coordina y asigna las labores al personal de la bodega de repuestos para que ejecuten en forma correcta y en el tiempo establecido su trabajo.
- Verifica las operaciones de limpieza y sanitización del área de trabajo.
- Informa al jefe de departamento de mantención cualquier alteración que ocurra en los procesos de la bodega de repuestos.

Encargado de Bodega

- Administra en forma segura, limpia y ordenada la bodega.

- Visa la recepción, autoriza. Condiciona o rechaza los ingresos de repuestos o materiales.
- Informa al departamento de Abastecimiento cualquier anomalía en la recepción de un repuesto o material.
- Emite requisiciones de compra de repuestos o materiales, asegurando el stock mínimo.
- Administra la logística de las bases de datos que controlan la codificación, recepción, almacenamiento y despacho de repuestos y materiales.
- Mantiene a recaudo y bajo acceso restringido los repuestos y materiales que permanecen en la bodega de repuestos.
- Despacha los repuestos y materiales solicitados por el Departamento de Mantenición, con la firma de las personas autorizadas por el Jefe de dicho departamento.
- Define el programa de aseo y limpieza del personal externo de la bodega.
- Informa las anomalías detectadas durante la ejecución de cualquier tarea al Supervisor de Bodega.
- Informa al Supervisor o Jefe de Departamento de Mantenición cualquier alteración o problema que se produzca en el proceso.
- Recepciona y revisa que los repuestos y materiales coincidan con las especificaciones solicitadas en la Orden de Compra y Requisición de Compra.
- Chequea que la documentación de la recepción (factura y/o guía) coincida con la Orden de Compra y Requisición de Compra.
- Ingresa a las ubicaciones los repuestos y materiales visados por el Encargado y/o Supervisor de la Bodega de Repuestos.

Descripción de Actividades

1. **Recepción e Ingreso**

La recepción de repuestos o materiales es efectuada por el encargado o auxiliar de bodega, quien debe verificar que toda la documentación adjunta (facturas y/o guías de despacho) correspondan al repuesto o material solicitado, tanto en especificaciones como en cantidades y los datos consignados deben ser congruentes con la orden de compra emitida por el Departamento de Abastecimiento. La recepción queda definida por la incorporación de la firma del Encargado o Auxiliar de Bodega y timbre correspondiente.

El timbre de bodega indica la recepción conforme, sujeto a las restricciones de aprobación del Departamento de Mantenimiento para los repuestos o materiales que se compran por primera vez.

En la factura y/o guía de despacho se verifican los siguientes datos:

- RUT
- Nombre y dirección de Laboratorio Chile S.A
- Giro
- Forma de pago
- Número de orden de compra

Sólo se pueden recibir facturas y/o guías con una cuarta copia que indique claramente:

- Nombre
- RUT
- Fecha
- Recinto

- Firma

Realizado el chequeo de la documentación se acepta el ingreso firmando la recepción conforme.

Luego, se procede al ingreso en BPCS recepcionando la orden de compra.

Al cierre del día, se envían todas las facturas y/o guías de despachos recibidas durante el día al Departamento de Cuentas por Pagar.

En aquellos casos en que las especificaciones técnicas no estén bien definidas se solicita la presencia de personal de mantención, para aceptar o rechazar con su firma la recepción de bodega.

Si un repuesto o material local es recibido alterado o en mal estado se deberá rechazar de inmediato, devolviendo la documentación (factura y/o guía de despacho) y producto al proveedor, informando por escrito al Departamento de Abastecimiento.

Si un repuesto de importación es recibido alterado o en mal estado, se solicita la presencia del seguro para constatar el estado de los repuestos y gestionar su devolución o reemplazo a través del Departamento de Abastecimiento. Esta solicitud debe realizarse por escrito.

El mismo procedimiento es utilizado en el caso de recepción de repuestos, que corresponde a pagos directos de Bodega de Repuestos, los cuales están autorizados por el Jefe del Departamento de Mantención en una requisición de compra.

1.1. Programa de Recepción en Chrysanth

El control de ingreso consiste en verificar que repuesto o material lleguen de acuerdo a la fecha de entrega y especificaciones estipuladas en la orden y

requisición de compra, posteriormente se ingresan al Chrysanth, digitando los siguientes datos:

- Número de orden de compra
- Código del proveedor
- Número de factura o guía de despacho
- Número de requisición
- Código del repuesto
- Cantidad y precio unitario

Simultáneamente el sistema Chrysanth asigna un número único al documento al ingreso el cual se imprime y queda archivado junto a la fotocopia de la factura y/o guía de despacho según corresponda.

1.2. Recepción de Repuestos o Materiales solicitados por el Departamento de Mantención.

Los repuestos o materiales son recibidos en Bodega de Repuestos acompañados de una factura y/o guía de despacho, los cuales deben ser congruentes con lo estipulado en la orden de compra y requisición de compra, deben contener y ser verificados los siguientes datos:

- RUT
- Nombre y dirección de Laboratorio Chile S.A
- Giro
- Forma de pago
- Número de orden de compra

Realizado el chequeo de la documentación se acepta la recepción incorporando en la factura la firma de quien recibe (Encargado o Auxiliar de Bodega) y fecha.

Se procede al ingreso en BPCS recepcionando la orden de compra.

En aquellos casos en que las especificaciones técnicas no estén bien definidas se solicita la presencia de personal de mantención, para aceptar o rechazar con su firma la recepción de bodega.

Si un repuesto o material local es recibido alterado o en mal estado se deberá rechazar de inmediato, devolviendo la documentación (factura y/o guía de despacho) y producto al proveedor, informando por escrito al Departamento de Abastecimiento.

Si un repuesto de importación es recibido alterado o en mal estado, se solicita la presencia del seguro para constatar el estado de los repuestos y gestionar su devolución o reemplazo a través del Departamento de Abastecimiento. Esta solicitud debe realizarse por escrito.

Al final del día, se envían todas las facturas y/o guías de despachos recibidas durante el día al Departamento de Cuentas por Pagar.

2. Compra de Repuestos o Materiales.

La compra de repuestos es realizada por el Encargado de Bodega o Auxiliar de Bodega previa necesidad mediante una requisición de compra, autorizada por el Supervisor de Bodega, Jefe de Departamento de Mantención y Gerente de Excelencia Industrial, detallando las cantidades, especificaciones y fecha de necesidad, esta debe indicar si corresponde a un repuesto específico o estándar, entregando la mayor información posible para facilitar la gestión de compra por parte del Departamento de Abastecimiento, esta debe ser emitida desde el Chrysanth, el cual le asigna un número que es único e irrepetible.

La necesidad de compra nace en base a los stocks mínimos fijados por el Departamento de Mantenición en base a parámetros de reposición.

La Bodega de Repuestos puede comprar directamente por un monto inferior a 100 dólares, sólo en casos calificados o urgentes, previa autorización del Jefe de Departamento de Mantenición, a través de la firma de la requisición de compra.

La compra de materiales de mantención, opera de la misma forma.

3. Almacenamiento

En bodega de Repuestos se ubican todos aquellos elementos y/o artículos que correspondan a repuestos específicos y estándar.

2.

3.

3.1. Tipo de Almacenamiento

- Embalaje de Repuestos: consiste en bolsas plásticas cerradas. Cuando son bultos de mayor tamaño que las cajas apilables, estos se embalan en cajas de cartón o se envuelven con polifilm, cuidando en todo momento la integridad de los repuestos.

El almacenamiento se realiza en cajas plásticas apilables de color azul, identificando mediante etiquetas autoadhesivas, el código, descripción del repuesto y ubicación (dependiendo de la planta productiva en donde se encuentre almacenado el repuesto).

- **Planta Maratón**

El tipo de almacenamiento responde a un orden correlativo alfanumérico por familia para facilitar su ubicación. En la bodega se definen las siguientes ubicaciones: Son cinco (5) pasillos identificados con las letras A, B, C, D y E en los cuales se encuentran cinco (5) racks metálicos subdivididos en bandejas debidamente enumeradas, es decir, la ubicación de un repuesto A3 significa pasillo A bandeja 3. Habitualmente el pasillo A está destinado para los Repuestos Standard, el D y E Repuestos Específicos, los otros son mixtos.

- **Planta Cerrillos**

El tipo de almacenamiento responde a un orden correlativo alfanumérico, definiéndose las ubicaciones de la siguiente manera:

A hasta la N = indica el racks.

1 hasta el 4 = indica el nivel.

01 hasta el 09 = indica la bandeja.

3.2 .Condiciones generales de Almacenamiento, Aseo y Limpieza

La limpieza de estas dependencias es efectuada por personal externo en forma diaria y eventualmente cuando lo solicite el Encargado o Auxiliar de Bodega. El personal de aseo externo está autorizado para realizar sus funciones de limpieza sólo en los pisos, escritorios y mesón de recepción. Al interior de la bodega de repuesto debe realizar esta función bajo la supervisión del Encargado o Auxiliar de Bodega.

La sanitización y control de plagas en el recinto de la Bodega de Repuestos y Materiales de Mantenimiento se realiza mediante un programa anual acorde al procedimiento general de Control de Plagas.

3.3. Codificación para almacenar en la Bodega de Repuestos.

- **Planta Maratón**

Cada uno de los artículos almacenados en la bodega de repuestos obedecen a la identificación de la forma WWW XXX YYY Z donde:

- **WWW**: Código numérico de tres (3) dígitos, que identifica al tipo de maquinaria (estuchadora, recubridora, etc).

- **XXX** : Código numérico de tres (3) dígitos, que identifica el nombre de la máquina.

- **YYY** : Código numérico de tres (3) dígitos, que identifica el tipo de repuesto.

- **Z** : Código numérico de un (1) dígito, que define la procedencia (9 = nacional, 5 = importado y 1 = reparado).

Cada repuesto posee una identificación única, debiendo codificarse según este criterio cada vez que es ingresado.

Esta codificación es utilizada en el Chrysanth permitiendo emitir la requisición de compra con el mismo y único código.

- **Planta Maipú**

Cada artículo posee una identificación única. Para los casos de adquisición e ingreso de repuestos sin codificación de la Bodega de Repuestos debe dar un código nuevo según este criterio.

El criterio de la asignación de código es igual para Repuestos Específicos y Repuestos Standard.

Es de la forma AAAABBBBBB donde:

AAAA : Identificación abreviada del equipo o maquinaria con un máximo de cuatro (4) dígitos.

BBBBBB : Correlativo, máximo de seis (6) dígitos.

4. Manipulación, Embalaje y Rotulación

El transporte y manipulación de los repuestos o materiales en el interior de la bodega se debe realizar manualmente y con los cuidados que los repuestos o materiales requieran.

La identificación de los repuestos deteriorados o rechazados son apartados del resto de los repuestos y son ubicados en un recinto cerrado bajo llave, independiente, debidamente rotulados con esta condición para su posterior gestión de Baja o destrucción.

Los repuestos que se encuentran en esta condición, son dados de bajas, previa autorización de l Supervisor de Bodega, Jefe del Departamento de Mantención, Gerente de Excelencia Industrial y Gerente de Contabilidad y Presupuesto. Para posteriormente ser entregados al Departamento de Mantención para su destrucción.

5. Recursos

La bodega de repuestos y materiales cuenta con los siguientes recursos:

- Lugar físico y equipamiento
- Personal
- Terminal PC
- Base de Control Existencias Inventory Manager Chrysanth

- Documentación Interna
- Catálogos Generales de Repuestos

6. Organización, Logística y Registros relacionados

Los movimientos físicos, traspasos, ingresos y egresos de repuestos y materiales se registran en la base de datos interna con la documentación correspondiente y son de responsabilidad del Encargado de Bodega.

Para hacer efectivos dichos movimientos se cuenta con la documentación interna de la bodega:

- Requisición salida de Bodega.
- Recepción de Repuestos.
- Devolución de Bodega.

6.1 Requisición Salida de Bodega

Documento foliado emitido por el Encargado o Auxiliar de Bodega cada vez que es retirado un repuesto solicitado en una Orden de Trabajo. El documento debe indicar Centro de Costo, N° Orden de Trabajo, Código Máquina, Código de Repuestos, Descripción, Tipo de Repuesto, Ubicación, Cantidad de Stock, Cantidad Despachada y firma de la persona debidamente autorizada por el Jefe de Departamento de Mantenición. Para cumplir con este requerimiento se confecciona una hoja de registro, en la cual aparecen los nombres, RUT, cargo y firmas de las personas autorizadas.

Posteriormente este documento es digitado en la misma fecha, en Chrysanth el cual asigna un número único e irrepetible que se indica en el casillero Folio N°.

6.2 Devolución a Bodega de Repuestos

Documento foliado emitido por el Encargado o Auxiliar de Bodega cada vez que es devuelto un repuesto. El documento debe indicar Centro de Costo, N° de Orden y Trabajo, Código de Máquina, Código de Repuesto, Descripción, Tipo de Repuesto, Ubicación, Cantidad de Stock, Cantidad Recibida, firma de la persona debidamente autorizada por el Jefe de Mantenición, con su nombre, debiendo indicar los motivos de la devolución.

Posteriormente este documento es digitado en la misma fecha, en Chrysanth el cual asigna un número único e irrepetible que se indica en el casillero Folio N°.

6.3. Control de Repuestos y Materiales

Esta cartilla (planilla Excel) controla el stock “in situ” existente día a día al momento de efectuar una salida de un repuesto, es llenada por el Auxiliar o Encargado de Bodega sólo en el caso en que dicho repuesto solicitado este en condición crítica o existencia cero, para luego reponer a la brevedad. El control y uso es responsabilidad del Auxiliar y/o Encargado de Bodega.

La cartilla incluye información relativa a repuestos y materiales en condición de stock cero o existencia crítica debiendo completarse la siguiente información:

- Fecha
- Número de folio correspondiente
- Código del repuesto en cuestión
- Descripción de dicho repuesto
- Cantidad despachada
- Ubicación
- Stock real

6.4 Base de Datos de la Bodega de Repuestos

Sistema Inventory Manager Chrysanth que maneja las existencias de todos los ítems de la bodega, identificados por código, nombre, ubicación, tipo, descripción, etc. del cual se derivan registros de control diario o para realizar inventarios.

Este documento es requerido al momento de hacer un inventario.

6.5 Requisición de Compra

Documento foliado para adquirir un repuesto. Es emitido directamente por Chrysanth por el Encargado de Bodega y autorizado por el Supervisor de Bodega con la respectiva autorización del Jefe de Departamento de Mantenición y Gerente de Excelencia Industrial. En el caso que la compra supere los US\$ 1.000 requiere la firma del Gerente de Operaciones y finalmente el documento original es remitido al Departamento de Abastecimiento para hacer efectiva la compra. Este documento contiene la siguiente información:

- Número de la requisición (folio)
- Código del repuesto
- Descripción de dicho repuesto
- Tipo de repuesto
- Cantidad solicitada
- Unidad de medida
- Notas y cuenta contable
- Fecha de emisión
- Fecha de necesidad.

En notas se indica cualquier requerimiento especial.

6.6 Recepción de Repuestos y Materiales

Semanalmente el Auxiliar o Encargado de Bodega emite un reporte de todos los repuestos o materiales recibidos en la bodega. Este documento entrega información detallada de todo lo recepcionado durante la semana es enviado a los supervisores de mantención vía mail para su conocimiento.

6.7 Imputaciones Contables en Línea

Se envían al Departamento de Contabilidad para realizar las correspondientes imputaciones contables, la información de las recepciones y requisiciones de salidas, indicando las Cuentas Contables, Centro de Costo, Orden de Compra, Monto y Código Proveedor.

7. Control de Stock

El control de stock se realiza mediante una inspección visual diaria de los repuestos e insumos solicitados y a través de la revisión del stock crítico (Análisis de repuestos stock mínimos).

La detección de repuestos o materiales faltantes y condición crítica o existencia bajo stock activa la compra del repuesto o materiales. Este mecanismo se llama “Reposición”.

En el caso de repuestos o materiales nuevos se utiliza el formulario llamada “Solicitud de Compra y Codificación de Repuestos” el cual es autorizado y firmado únicamente por los Supervisores y Jefe de Departamento de Mantención.

8. Inventario

- El Encargado, Auxiliar y Supervisor de la bodega realizan el control y la toma de inventarios mensuales rotativos durante todo el año, el cual considera por lo menos 100 ítems en forma aleatoria.
- Para el control de inventario anual se realiza un cierre de los movimientos, el que es coordinado y supervisado por la Gerencia de Contabilidad y Presupuesto, Supervisor de Bodega y el Jefe del Departamento de Mantenición. Se realiza la toma del inventario total. Intervienen el personal de la bodega de repuestos y auditores internos. Si la Gerencia de Contabilidad y Presupuesto lo determina necesario participan auditores externos.

8.1 Tipo de Inventario

Inventario general Anual:

Este tipo de inventario es efectuado por el personal de la Bodega de Repuestos en coordinación con los auditores internos de la Gerencia de Contabilidad y Presupuesto e involucra el catastro de todos los repuestos de la dicha bodega cumpliendo con las siguientes etapas:

- a) Cierre de movimientos físicos y Cierre de movimientos informatizados
- b) Selección del inicio y término (por donde comenzar y terminar)
- c) Comparación de la existencia física y la registrada en la base de datos.

Inventario Parcial y Mensual:

Es un control interno obligatorio del personal de bodega y considera un catastro de los repuestos específicos o aquellos insumos de mayor flujo considerando a lo menos 100 ítems, cuando son detectadas desviaciones de existencias en los controles de

inventarios se deben informar de inmediato al Supervisor de Bodega. Este se realiza cumpliendo con las siguientes etapas:

- a) Selección de repuestos a inventariar.
- b) Cierre del movimiento físico y cierre informatizado de los repuestos seleccionados.
- c) Comparación de la existencia física y la registrada en la base de datos.

Cuando se están realizando los inventarios antes mencionados, la bodega no deja de atender los movimientos de ingreso o egreso de repuestos y/o insumos, ubicando los repuestos que ingresan en la zona de tránsito, donde no entorpezcan el recuento de las existencias.

8.2 Cierre de Movimientos

El cierre de cada uno de los inventarios se efectúa al momento de verificar las existencias físicas y las existencias registradas en la base de datos de la bodega de repuestos.

8.3 Análisis y Ajustes de Inventario

Recopilada la información física, los registros de las bases de datos y los movimientos en tránsito, se analiza cada diferencia, tanto el excedente como el faltante, regularizando con la documentación, registros y firmas de los responsables de cada operación.

El informe final, elaborado por el Supervisor de Bodega, es dado a conocer al Jefe del Departamento de Mantenimiento, debiendo justificar cada una de las desviaciones encontradas.

En el caso que las diferencias de inventarios deban ajustarse es utilizado el Formulario de Ajustes de Inventario el cual debe ir firmado por el Supervisor, Jefe de Departamento de Mantenimiento, Gerente de Excelencia Industrial y Gerente de Contabilidad y Presupuesto.

9. Personal de Bodega

El vestuario del personal de bodega consiste en uso obligatorio de cotona de color blanca, zapatos de seguridad y cuando manipulen elementos pesados o corto punzantes deben usar guantes de seguridad.



Todo el personal involucrado en operaciones de manipulación de repuesto debe conocer como mínimo las técnicas en administración de inventario, repuestos y materiales adoptados por esta bodega.¹¹

¹¹ Amplia información recopilada en entrevista con Héctor Figueroa, Jefe de Bodega de Mantenimiento.

CAPÍTULO III

EL PODER DE

NEGOCIACIÓN

Técnicas y habilidades

Como se mencionó en un par de capítulos atrás, Laboratorio Chile tiene un serio y no menor problema de negociación con los proveedores de maquinarias y repuestos esenciales para la productividad de la compañía, ya que sin máquinas no se generan productos, en este caso medicamentos y, sin medicamentos, la compañía no puede satisfacer a sus clientes lo que terminaría siendo un gran caos llegando, en algún momento, a desencadenar el quiebre de esta organización farmacéutica.

Es por esta razón que se ha decidido profundizar en el tema del poder de negociación para encontrar posibles soluciones a este inconveniente y mejorar la postura en que la compañía se encuentra actualmente frente a La Fette y La Fiduciaria.

La idea principal de este capítulo es dar a conocer técnicas y habilidades para un mejor manejo del problema planteado (poco poder de negociación con los proveedores) y los diferentes tipos de poder que se utilizan en diferentes situaciones, llegando así a una óptima solución para una o ambas partes según sea el caso.

Poder de Negociación

Poder hace referencia a las capacidades que adquieren los negociadores para obtener una ventaja o aumentar la probabilidad de lograr sus objetivos. Los negociadores requieren poder para convencer a la contraparte, obtener algo de ella o simplemente para hacerla cambiar de opinión con respecto al tema que se esté tratando.

El poder de negociación es importante para los que lo utilizan porque les proporciona una ventaja sobre la otra parte. Aquellos negociadores que tienen esta ventaja suelen querer usarla para lograr una mayor participación de los resultados o alcanzar una solución preferida. La búsqueda del poder en una negociación surge de una de dos percepciones:

1. El negociador habitualmente cree que en el momento presente tiene menos poder que la otra parte, que el otro ya tiene cierta ventaja sobre él y que, sin duda, la utilizará.
2. El negociador cree que necesita más poder que la otra parte para aumentar la probabilidad de obtener un resultado a su favor.

Estas dos ideas incorporan preguntas de las tácticas y motivos para una negociación.

Muy a menudo los negociadores emplean tácticas diseñadas para equilibrar el poder con el fin de nivelar el campo de juego. La meta es minimizar la capacidad de un lado para dominar la relación. Esto establece las bases para que las discusiones avancen hacia un acuerdo integrador de avenencia o colaboración. En contraste, los negociadores también emplean tácticas diseñadas para crear una diferencia de poder como medio para obtener

una ventaja o para bloquear los movimientos de poder de la otra parte. Estas tácticas mejoran la capacidad de una parte para dominar la relación.

Una definición de poder

En un sentido amplio, las personas tienen poder cuando tienen la “capacidad para producir los resultados que buscan” o “la capacidad para hacer que las cosas se hagan como ellas quieren”. Se supone que una parte que tiene poder suele inducir a la otra a hacer algo que no haría en otra situación.

Aún cuando la definición de poder suele concentrarse en el poder coercitivo y el poder absoluto, se puede desarrollar el concepto de “poder” en dos visiones:

1. Utilizado para dominar y controlar a la otra parte
2. Utilizado para colaborar con la otra parte.

Desde el punto de vista de quien tiene poder, la primera visión se ajusta a una definición del **poder sobre**, lo que implica que la naturaleza de este poder es fundamentalmente dominante y coercitiva. Desde el punto de vista de la otra parte, este uso del poder implica impotencia y dependencia.

Desde la segunda perspectiva, la visión del poder del actor sugiere el **poder con**, lo cual implica que quien tiene el poder lo desarrolla y lo comparte con la otra parte. Con este poder, el receptor se siente autorizado e independiente, con una mayor capacidad para actuar con autonomía e integridad personal.

Sea como fuere, el uso eficaz del poder requiere un toque sensible y diestro y sus consecuencias pueden variar mucho de una persona a la siguiente. En manos de un usuario, los recursos del poder pueden crear un reino benévolo de prosperidad y éxito, mientras que en las manos de otro puede generar una tiranía y desorden. Por otro lado, no sólo los actores y objetivos importantes cambian de una situación a otra, sino

también cambia el contexto en el cual operan los recursos de poder. Como resultado, lo mejor que se puede hacer es identificar algunas fuentes de poder.

Las Fuentes de Poder: Cómo Adquieren Poder las Personas

Los diferentes modos en los cuales se ejerce el poder se puede comprender mejor al analizar primero las diferentes fuentes de poder.

Las fuentes de poder identificadas son las cinco siguientes:

- **Poder experto:** se deriva de tener información a fondo y exclusiva sobre un tema.
- **Poder de recompensa:** se deriva de ser capaz de recompensar a los demás por hacer lo que debe hacerse.
- **Poder coercitivo:** se deriva de ser capaz de castigar a los demás por no hacer lo que debe hacerse.
- **Poder legítimo:** se deriva de tener un título oficial o formal en una organización y utilizar los poderes asociados con ese puesto, por ejemplo, un vicepresidente o un director.
- **Poder de referencia:** se deriva del respeto o la admiración provocada por atributos como la personalidad, la integridad, el estilo interpersonal y otros. Se dice que A tiene un poder de referencia sobre B en la medida en que B se identifica con o quiere ser asociado estrechamente con A.

El poder se puede generar en muchas maneras distintas en numerosos contextos diferentes y, con el tiempo, una fuente de apalancamiento puede pasar de una categoría a otra.

A continuación, se adoptará una perspectiva más amplia sobre el poder en lo que respecta a una negociación y se dividirán las principales fuentes de poder en cinco grupos diferentes:

- Las fuentes de información de poder
- Las fuentes de poder personales
- El poder basado en una posición en una organización
- Las fuentes de poder basadas en la relación
- Las fuentes de poder contextuales.

Las Fuentes de Información de Poder

En el contexto de una negociación, la información tal vez sea la fuente de poder más común. Los negociadores también utilizan la información como un recurso para desafiar la posición o los resultados deseados de la otra parte o para socavar la eficacia de los argumentos de negociación del otro.

El intercambio de información en una negociación también está en el centro del proceso de hacer concesiones. A medida que cada lado presenta información, surge una definición común de la situación. Esta información no necesita ser 100% precisa para ser eficaz; pueden funcionar las exageraciones, las omisiones y hasta las mentiras.

Del poder proveniente de la información disponen quienes reúnen hechos y cifras con el fin de apoyar los argumentos, pero se concede un poder experto a quienes se considera que tienen cierto nivel de dominio sobre un tema de información. En una negociación, una o ambas partes concederán más credibilidad a los argumentos de los expertos que a los de los inexpertos, pero sólo en la medida en que los conocimientos se consideren funcionalmente relevantes para la situación.

En resumen: Descripción de fuente de poder de información:

- **Información:** Acumulación y presentación de datos con la intención de cambiar el punto de vista o la posición de la otra persona sobre un problema.
- **Conocimientos:** Acumulación reconocida de información, o el dominio de un cuerpo de información, sobre un problema específico.

El poder de los conocimientos puede ser positivo (se cree mucho en la otra parte por sus conocimientos reconocidos) o negativo (se desconfía tanto de la otra parte que los conocimientos que se le atribuyen llevan a buscar un curso de acción opuesto al que se defiende).

El Poder Basado en la Personalidad y las Diferencias Individuales

- **Orientación Personal:** Las personas tienen diferentes orientaciones psicológicas para cada situación social. Destacan cuatro de dichas orientaciones: cognoscitiva, motivacional, de disposición y moral. Estas forman parte de las características de la personalidad, las cuales afectan el modo en que las personas adquieren y utilizan el poder.
- **Orientación Cognoscitiva:** Las diferencias individuales en las delimitaciones o referencias ideológicas son fundamentales para el enfoque del poder. Existen tres tipos de delimitaciones ideológicas:
 - (1) La unitaria, caracterizada por ideas de que la sociedad es un todo integrado y que los intereses de las personas y la sociedad son uno, de modo que el poder puede ignorarse en su mayor parte y utilizarlo para el bien de todos por autoridades.
 - (2) La radical, caracterizada por ideas de que la sociedad es un choque continuo de intereses sociales, políticos y de clases y que el poder está desequilibrado de manera inherente y estructural
 - (3) La pluralista, caracterizada por ideas de que el poder está distribuido de manera relativamente equitativa entre diversos grupos.

Cada perspectiva ideológica funciona como una delimitación (concepto que se explicará más adelante) y moldea las expectativas de las cosas a la que se deben poner atención, la forma en que evolucionarán los eventos y cómo debe uno participar en las situaciones de poder.

- **Orientación Motivacional:** Se concentra en las diferencias de las motivaciones individuales de cada negociador. Las personas difieren en cuanto a los motivos de poder o la disposición de algunas personas que necesitan influir y controlar a los demás y para buscar posiciones de poder y autoridad.
- **Las disposiciones y habilidades:** Las que corresponden al orden competitivo destacan el enfoque del “poder sobre” y sugieren habilidades como conservar la energía y la fuerza, conservar el enfoque y tener cuantiosos conocimientos, mucha confianza en sí mismo y una alta tolerancia a los conflictos. Mientras que por otro lado las disposiciones y habilidades cooperativas se apegan más al enfoque “poder con”, el cual destaca habilidades como la sensibilidad hacia los demás, la flexibilidad y la capacidad para considerar e incorporar las opiniones de los demás en un acuerdo.
- **Orientación Moral:** La moral son las ideas individuales y personales de lo correcto y de lo incorrecto. Las personas difieren en sus opiniones morales acerca del poder y su uso.

En resumen: Poder basado en la personalidad y diferencias individuales:

- La orientación psicológica (orientaciones amplias para el uso del poder)
- La orientación cognoscitiva (ideologías sobre el poder)
- La orientación motivacional (motivos específicos para emplear el poder)
- Las disposiciones y habilidades (orientaciones para cooperar o competir)
- La orientación moral (orientaciones filosóficas para el uso del poder)

El Poder basado en la Posición de una Organización

Se analizarán dos fuentes de poder importantes basadas en la posición en una organización.

1. **El poder legítimo:** Este tipo de poder se deriva de ocupar un puesto específico en la jerarquía de una organización. El poder reside en el título, los deberes y las responsabilidades del empleo mismo y la legitimidad de quien lo tiene proviene del título y los deberes de la descripción del empleo dentro del contexto de esa organización.

Existen ocasiones en que las personas responden a las indicaciones de los demás, incluso a aquellas que les desagradan, porque sienten que es adecuado (legítimo) que la otra persona los dirija y adecuado (obligatorio) que ellas obedezcan.

El poder legítimo forma la base de las estructuras sociales. Cuando un grupo de personas se organizan en un sistema social casi de inmediato deben crear alguna forma de estructura o jerarquía. Eligen o designan a un líder y generan reglas formales acerca de la toma de decisiones, la división del trabajo, la asignación de las responsabilidades y la administración de conflictos. Sin este orden social, las acciones del grupo tienen poca coordinación y prevalece el caos. Al crear una estructura grupal que proporciona a una persona una base de poder, los integrantes del grupo están dispuestos a obedecer las indicaciones de esa persona.

Las personas adquieren un poder legítimo de varias maneras:

- ✓ **Por nacimiento:** Elizabeth II tiene el título de Reina de Inglaterra y toda la importancia que conlleva aquel título.

- ✓ **Elección o designación de un puesto:** La presidenta Michelle Bachelet tiene poder legítimo derivado de la estructura constitucional del gobierno chileno.
- ✓ **Nombramiento o promoción de un puesto en una organización:** Un nuevo gerente en la compañía.
- ✓ **Puesto que genera respeto:** Se deriva del bien social intrínseco o de los valores sociales. Por ejemplo, los sacerdotes, los ancianos o los rectores de universidades.

En resumen, el poder legítimo no funciona sin la obediencia o la aceptación de los gobernados.

Aún cuando se ha afirmado que las estructuras y los puestos organizacionales confieren legitimidad, también es posible aplicar la noción de legitimidad a ciertas normas o convenciones sociales que ejercen un intenso control sobre las personas. Estos son algunos ejemplos:

- ✓ **El poder de la reciprocidad legítimo,** una intensa norma social que sugiere que si una persona hace algo positivo o favorable por otra, se espera que sea devuelto el gesto o favor.
- ✓ **El poder de equidad legítimo,** otra norma social fuerte, en el cual el agente tiene derecho a solicitar una compensación de la otra si el agente acepta una molestia o soporta un contratiempo por parte de la otra.

✓ **El poder de responsabilidad o dependencia legítimo**, una norma que dice que tenemos la obligación de ayudar a quienes no pueden ayudarse a sí mismos y depende de nosotros.

2. El control de los recursos: Las personas que controlan los recursos tienen la capacidad para dárselos a alguien que hará lo que quiera con ellos y para quitárselos a alguien que no hace lo que ellos quieren. En un contexto organizacional, algunos de los recursos más importantes son:

- **Dinero en sus diferentes formas:** efectivo, sueldo, asignaciones de presupuesto, concesiones, bonos, cuentas de fondo, entre otras.
- **Suministros:** materias primas, componentes, piezas y refacciones.
- **Capital humano:** mano de obra disponible, personal que puede asignarse a un problema o una tarea, ayuda temporal.
- **Tiempo:** tiempo libre, capacidad para cumplir las fechas de entrega, capacidad para controlar una fecha de entrega.
- **Equipo:** máquinas, herramientas, tecnología, hardware y software computacional.
- **Servicios fundamentales:** reparación, mantenimiento, conservación, instalación y entrega, soporte técnico, transporte.
- **Apoyo interpersonal:** elogio verbal y aliento por un buen desempeño o crítica por un mal desempeño.

Para utilizar los recursos como base para el poder, los negociadores deben desarrollar o mantener el control sobre alguna recompensa que desee la otra parte o controlar alguna medida disciplinaria que la otra parte busca evitar. Estas medidas disciplinarias pueden ser tangibles o intangibles, como el agrado, la aprobación, el

respeto, etcétera. Por último, quien tiene el poder debe estar dispuesto a asignar los recursos, dependiendo del cumplimiento o cooperación de la otra parte.

El Poder Basado en las Relaciones

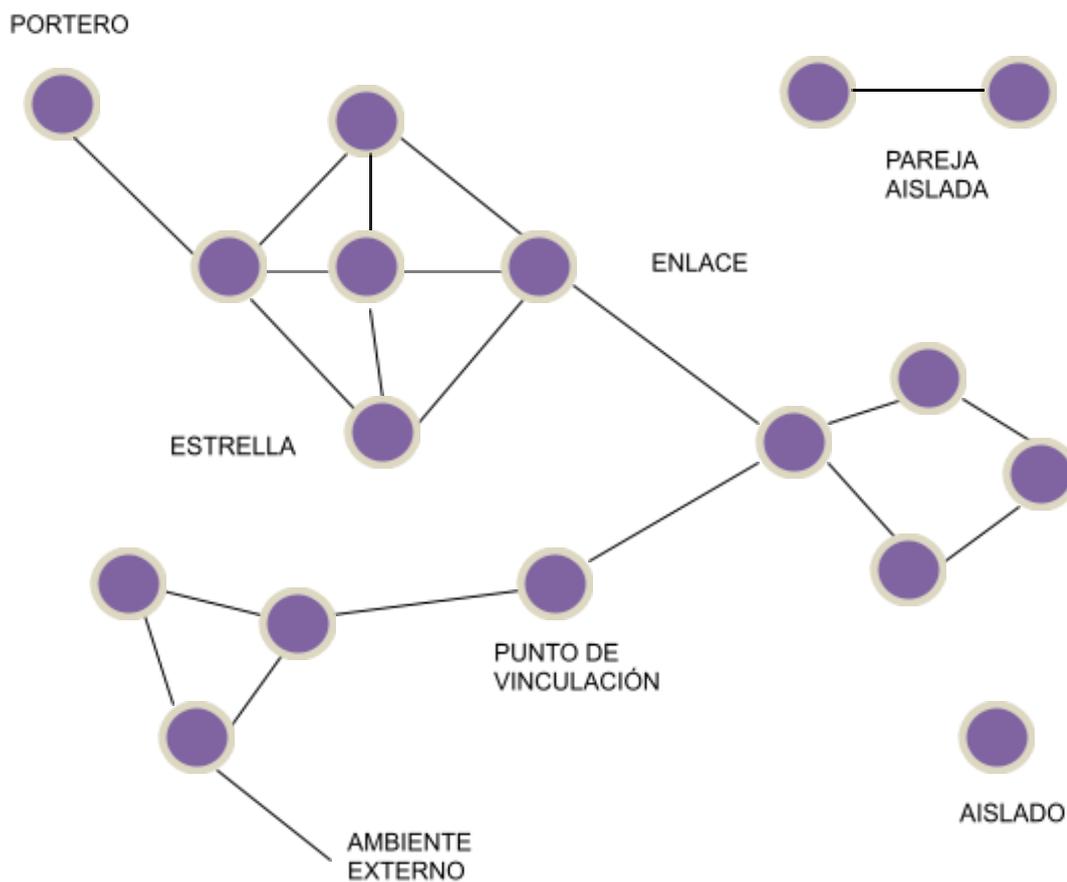
A continuación, y para entender el poder basado en las relaciones, se analizarán tres tipos de poder: la interdependencia de metas, el poder referente y el poder con los demás en las redes personales y profesionales.

- 1. La interdependencia de metas:** El modo en que las partes contemplan sus metas tienen un fuerte impacto en la probabilidad de que las partes utilicen el poder de manera constructiva. Se pueden clasificar las metas en metas cooperadoras y metas competitivas. Las primeras tienden a moldear la orientación del **poder con**, incluso entre superiores y subordinados. Estas metas inducen más apoyo, más ayuda y más actitudes confiables y amigables. Por otro lado, las metas competitivas llevan a las partes a buscar una orientación de **poder sobre**, para reforzar o mejorar las diferencias de poder existentes y para utilizar ese poder con el fin de maximizar las metas propias, a menudo a costa de la otra parte.

2. **El poder referente:** Este tipo de poder suele basarse en la atracción hacia experiencias comunes. El poder referente se vuelve sobresaliente cuando una parte identifica la dimensión de comunidad en un esfuerzo para aumentar su poder sobre la otra parte. Por lo tanto, un negociador puede llevar a conocer a la otra parte para descubrir las cosas en común que, una vez descubiertas, espera que creen un vínculo entre las partes que facilite un acuerdo. Por otro lado, el poder referente también puede usarse de manera negativa. Suele usarse de esta forma cuando las partes buscan crear una distancia o una división entre sí mismas y los demás o para etiquetar a la otra parte.

3. **Las redes:** Este tipo de poder relacional también proviene de la ubicación en una estructura organizacional, pero no necesariamente jerárquica. En este caso, el poder se deriva de lo que fluye por esa ubicación particular en la estructura (por lo general información y recursos). La persona que ocupa cierta posición tal vez no tenga un título u oficina formal; su ventaja proviene de la capacidad para controlar y administrar lo que “fluye” por esa posición. Incluso sin una posición ni títulos elevados, las personas adquieren poder por la manera en que sus acciones y responsabilidades afectan a los flujos de información, de bienes y servicios o de contacto. El empleo tal vez no tenga un título llamativo, mucho personal o una oficina enorme, pero confiere una cantidad de poder significativa en virtud de la cantidad de información y recursos que maneja.

Comprender el poder de esta manera se deriva de conceptualizar las organizaciones y su funcionamiento no como jerarquía, sino como una red de interrelaciones.



Los esquemas de la red representan a las personas importantes como círculos o nodos y las relaciones entre las personas como líneas de transacciones.

Estas líneas (los vínculos) conectan a las personas o los grupos (los nodos) que interactúan o necesitan interactuar entre sí en la organización. Mediante la información

y los recursos como el enfoque principal en las transacciones, también se pueden negociar por las líneas de la red las relaciones personales, el poder referente y la presión. En términos de una red, el poder se determina mediante la ubicación dentro del conjunto de relaciones y los flujos que ocurren a través de ese nodo en la red. Varios aspectos fundamentales de las redes moldean el poder: la fuerza del vínculo, el contenido del vínculo y la estructura de la red.

✓ **La fuerza del vínculo:** Es un indicio de la fuerza o calidad de las relaciones con

los demás. Entre personas se determina por la frecuencia en que interactúan las partes, desde hace cuánto se conocen, cuán estrecha es su relación, en cuántas maneras diferentes interactúan y cuánta reciprocidad existe en la relación para que cada uno contribuya de igual manera en el dar y recibir.

✓ **El contenido del vínculo:** Es el recurso que traspasa el vínculo con la otra

persona. Éste puede ser dinero, información, apoyo. Cuanto más contenido tiene el vínculo, se desarrolla una relación personal más fuerte, y cuanto más confianza y respeto crean entre sí, más fuerte será el vínculo.

✓ **La estructura de la red:** Se refiere al conjunto general de relaciones dentro de

un sistema social. Algunos aspectos de la estructura de una red que determinan el poder son: la centralidad, la importancia y la relevancia, la flexibilidad, la visibilidad y las coaliciones.

La primera se refiere a cuanto más céntrico está un nodo en una red de intercambio y transacciones, más poder tendrá el ocupante de ese nodo.

Una segunda fuente de poder en una red es la importancia del nodo. Aunque tal vez no fluya una gran cantidad de información y recursos por un nodo específico, lo que hace

puede ser esencial para la misión, la tarea principal o el producto clave de una organización.

Tercero, la flexibilidad en la posición o el grado en que las personas clave definen el modo en que se toman ciertas decisiones o a quién se le permite el acceso. Un clásico ejemplo de la flexibilidad es la función del portero, la persona de una red que controla el acceso a una figura o grupo importante. Si usted quiere ver al jefe, tiene que obtener un permiso y el acceso de la secretaria.

Cuarto, los nodos difieren en su grado de visibilidad, es decir, de lo visible que es el desempeño de la tarea de los demás en la organización. Si el negociador obtiene concesiones significativas de la otra parte mientras es observado, el equipo dará a ese negociador una gran afirmación. Un nodo con mucha centralidad e importancia tal vez no sea visible, pero si no lo es, mucho menos probable es que sea reconocido y recompensado.

Por último, como en un nodo en una red, usted puede estar en uno o más grupos secundarios o coaliciones. Estas suelen actuar juntas para representar un punto de vista o promover una acción o cambio.

Fuentes Contextuales de Poder

Si bien el poder se ubica dentro de las personas y sus relaciones, el poder también se basa en el contexto, la situación o el ambiente en el cual ocurren las negociaciones.

Las fuentes que se mencionan a continuación son igual de importantes en la búsqueda del poder.

Las BATNA

Best Alternative to a Negotiated Agreement/ Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Se establece una posición alternativa en el caso de que los términos ideales del acuerdo no se alcancen. Además permite comparar las contraofertas de la otra parte con una posición propia ya evaluada. Es preciso tener claro cual es el BATNA en que se encuentra la organización ha representar y el acuerdo al cual se quiere llegar.

La cultura

Esta determina el sistema significativo de un ambiente social. La cultura suele moldear los tipos de poder que se consideran legítimos o ilegítimos y el modo en que las personas utilizan la influencia y reaccionan a ella.

Las culturas nacionales también difieren en el grado en que son apoyadas o alentadas estas orientaciones de “poder con” y “poder sobre”.

Por último, la cultura (de la organización y del país) suele traducirse en desigualdades estructurales profundamente arraigadas en una sociedad. El grado en que las mujeres, grupos religiosos o étnicos, ciertas clases sociales u otros intereses minoritarios son tratados injustamente en una sociedad refleja una evolución histórica muy prolongada de las desigualdades del poder en las estructuras y las instituciones sociales. Para introducir un cambio significativo en situaciones como las ya mencionadas se requiere bastante esfuerzo y atención durante muchos años.

Los agentes, los poderdantes y los públicos externos

Las negociaciones se vuelven mucho más complejas cuando los negociadores representan otras opiniones (por ejemplo, se desempeñan como agentes que representan a su organización o son representados por otra persona) y cuando existen numerosas partes, los medios y/o públicos presentes para observar, criticar y evaluar las negociaciones. Cuando todas estas partes están presentes en una negociación, pueden participar de manera activa para presionar de un modo formal o informal a los demás como parte del proceso de negociación.

Enfoques Estratégicos para la Utilización del Poder

Este punto está directamente relacionado con la delimitación en una negociación.

Pero primero, ¿a qué se refiere el término “delimitación”? La delimitación es un problema importante en la percepción y la negociación. Una delimitación es el mecanismo subjetivo mediante el cual las personas evalúan y comprenden las situaciones, lo cual las lleva a evitar o buscar acciones subsecuentes. Ayuda a concentrar, moldear y organizar el mundo que nos rodea, intenta entender una realidad compleja y definirla en términos que podamos comprender. Las delimitaciones están vinculadas con el procesamiento de la información, los esquemas de mensaje, las sugerencias lingüísticas y los significados socialmente desarrollados.

Son importantes en la negociación porque las personas pueden encontrar la misma discrepancia y percibirla de maneras muy diferentes como resultado de sus antecedentes, capacitación profesional o experiencias anteriores. Una delimitación es un modo de etiquetar estas diferentes interpretaciones de la situación.

El modo en que las partes delimitan y definen un problema en una negociación es un claro reflejo de lo que definen como fundamental para los objetivos de la

negociación, cuáles son sus expectativas y preferencias para ciertos resultados posibles, qué información buscan y utilizan para defender su caso, los procedimientos que emplean para tratar de defender su caso y la manera en la cual evalúan los resultados alcanzados en la realidad. Las delimitaciones son inevitables, uno no puede evitar delimitar.

Tipos de Delimitaciones

- **Importantes:** Relacionadas con el conflicto. Las partes que aceptan una delimitación importante tienen una disposición particular acerca del problema o interés fundamental en el conflicto.
- **De resultado:** Predisposición de una parte para alcanzar un resultado específico de la negociación. Es más probable que las partes que tienen una intensa delimitación de resultado participen principalmente en negociaciones distributivas (ganar-perder o perder-perder) que en otros tipos de negociaciones.
- **De aspiración:** Predisposición a satisfacer un conjunto más amplio de intereses o necesidades en la negociación. En vez de concentrarse en un resultado específico, el negociador intenta asegurar que se cumplan sus preocupaciones, necesidades e intereses básicos. Es más probable que las partes que tienen una intensa delimitación de este tipo participen principalmente en una negociación integradora (ganar-ganar) que en otros tipos.
- **De proceso:** Forma en que las partes van a solucionar sus discusiones. Los negociadores que tienen una fuerte delimitación de proceso son menos

propensos que la otra parte a preocuparse por problemas específicos de una negociación.

- **De identidad:** Modo en que las partes definen “quienes son”. Las partes son integrantes de grupos sociales distintos ya sea por género, religión, lugar de residencia, entre otras.
- **De caracterización:** Modo en que las partes definen a las otras partes, ya sea por información acerca del historial o la reputación de la otra parte, o por el modo de encontrarse con la otra parte al inicio de la experiencia de negociación.
- **De pérdida – ganancia:** Modo en que las partes definen el riesgo o la recompensa asociados con resultados específicos.

Los Intereses, la Razón y el Poder

Como se mencionaba anteriormente los negociadores utilizan diferentes enfoques estratégicos para obtener más poder y estos enfoques que nacen de las ya analizadas delimitaciones son los intereses, la razón y, por supuesto, el poder.

❖ Los intereses

Las personas suelen interesarse por lo que necesitan, desean o quieren.

Las partes que se concentran en los intereses en una disputa, por lo general, son capaces de encontrar maneras de resolver tal disputa.

❖ La razón

A las personas también les interesa “quién tiene la razón”, es decir, quién tiene legitimidad, quién está en lo correcto o quién es justo. Las discusiones acerca de la razón suelen resolverse al ayudar a las partes a encontrar una manera de determinar quién “tiene la razón” o que ambos pueden “tener la razón”.

❖ El poder

Las personas pueden querer resolver una negociación con base en el poder. Las negociaciones que se resuelven por medio del poder se suelen basar en quién es físicamente más fuerte o quién es capaz de obligar al otro, pero más a menudo se trata de imponer otro tipo de costos como presiones económicas, conocimientos, entre otras. Las discusiones conciliadas por el poder suelen crear ganadores y perdedores evidentes.

Las partes pueden elegir la forma de abordar una negociación en términos de intereses, razones y poder; la negociación misma puede limitarse de distintas maneras y es probable que conduzca a consecuencias diferentes.

Esta estructura supone que los tres enfoques pueden estar presentes en una sola situación.; los negociadores eligen en cuál concentrarse. Estudios comprueban que casi todos los negociadores pasaban por las tres estrategias (intereses, razones y poder) durante el mismo encuentro. También se encontró que los negociadores tendían a reflejar estas estrategias. Po ejemplo, una estrategia coercitiva de poder obtenía como respuesta una estrategia de poder, lo cual conducía a un espiral de conflicto negativo y a un acuerdo deficiente, en ocasiones, a ningún tipo de acuerdo.

Se desarrollaron también, algunas implicaciones importantes sobre la utilización del poder en una negociación:

- Comenzar una negociación a través de comunicar su propio poder para imponerse a la otra parte puede generar una conciliación rápida si su amenaza es creíble. Sin embargo, si la otra parte piensa que es una balandronada, a usted sólo le queda cumplir su amenaza o perder prestigio, y estas dos situaciones son indeseables.

- Las tácticas de poder (y las tácticas de razón) son más útiles cuando la otra parte se niega a negociar o cuando las negociaciones se han interrumpido y es necesario reiniciarlas. En estas situaciones, no se arriesga mucho al amenazar con base en la razón o el poder, pero la amenaza misma puede ayudar a la otra parte a apreciar la seriedad de la situación.
- El éxito de las tácticas de poder (y de las tácticas de la razón) depende en gran medida del modo en que se implementan. Para ser eficaces, las amenazas deben ser específicas y creíbles y dirigirse a los intereses más prioritarios de la otra parte. De lo contrario, la otra parte tiene escasos incentivos para una avenencia. No olvide dejar abierta una vía para que la otra parte “desactive” la amenaza, no pierda su prestigio y reabra las negociaciones sobre los intereses-

La relación con quienes tienen más poder

Esta mención se concentra principalmente en dar sugerencias para los negociadores que están en una posición de menos poder, como es el caso de Laboratorio Chile frente a sus proveedores extranjeros de maquinarias.

Se destacarán los modos en que las partes con menos poder pueden enfrentar a los grandes jugadores en los acuerdos y las sociedades de negocios. Algunos consejos:

- 1) **Nunca haga un trato de todo o nada:** Depender de una sola parte y crear un trato de tómelo o déjelo con ella deja muy vulnerable a la parte que tiene menos poder. Por ejemplo, una empresa pequeña que permite que Wal-Mart sea su único cliente, corre el riesgo de ser controlada por completo por Wal-Mart. Las partes con menos poder deben intentar diversificar su riesgo al participar en

acuerdos con otros socios para que ningún jugador con mucho poder pueda hacerlas desaparecer.

- 2) **Haga más pequeña la otra parte:** Al tratar con una parte de mucho poder, sobretodo si es un grupo o una organización, uno debe intentar establecer varias relaciones y participar en muchas negociaciones. Al tratar con diversas personas y departamentos de la parte que tiene mucho poder, uno diversifica las relaciones y los numerosos intereses que se atiendan al trabajar con estos grupos secundarios diferentes.
- 3) **Hágase usted mismo más grande:** Las partes con poco poder deben intentar desarrollar coaliciones con otras partes de bajo poder para aumentar su poder de concertación colectivo.
- 4) **Acumule ímpetu mediante acuerdos en secuencia:** Se pueden establecer acuerdos iniciales para desarrollar una relación, fortalecerla con una parte con mucho poder y tal vez adquirir recursos (información, tecnología, capital, etc.). Seleccione los objetivos con mucho poder que produzcan más y maximice la visibilidad de esos acuerdos para las otras partes.
- 5) **Utilice el poder de competencia para aprovechar el poder:** Si usted tiene algo que ofrecer, no olvide ofrecerlo a más de una parte que tenga mucho poder. Si puede hacer que compitan entre sí por lo que usted tiene, alguna puede alcanzar un acuerdo con usted sólo para evitar que haga lo mismo con uno de sus competidores.
- 6) **Limítese usted mismo:** Amarre sus manos al limitar los modos en que puede hacer negocios o con quién puede hacerlos. No obstante, aunque estas limitaciones pueden reducir su competencia, también tienen la responsabilidad de limitarlo a usted.

- 7) **La buena información siempre es fuente de poder:** Busque información que fortalezca su posición de negociación y su caso. Prevea la información que puede ser más convincente o persuasiva para la otra parte; organícela para que pueda presentarla con rapidez e intégreala para que sea más convincente.
- 8) **Esfuércese por controlar el proceso:** Si la fuente con mucho poder controla el proceso de negociación (la agenda, el ritmo, la oportunidad y el lugar), lo hará de una manera que asegure los resultados que quiera. Si la parte con menos poder controla el proceso, es más probable que pueda dirigir el acuerdo hacia una dirección provechosa.¹²

¹² Roy J. Lewicki, Fundamentos de Negociación. Mc Graw Hill 4º edición, 27 febrero 2008, capítulo VII

Conclusión

En el informe anterior se analizó y describió una empresa real, una organización muy importante a nivel nacional, ya que le reporta a sus consumidores herramientas tan necesarias como son los medicamentos para la mejora de la salud.

Como toda empresa que comercializa productos con el resto del mundo, se pudo apreciar el poco poder de negociación que tiene con respecto a ciertos proveedores europeos y en base a esto, se realizó un capítulo que define y da pautas a seguir en cuanto a la capacidad de negociación, cómo aumentarla y manejarla, incluso en situaciones tan desventajosas como lo es negociar con una industria prácticamente monopólica (proveedores de repuestos específicos de las maquinarias para fabricar los medicamentos y similares).

De todas maneras, es preciso que tanto Laboratorio Chile como otras compañías con dificultades de este tipo sigan los patrones de negociación que se dieron a conocer en la tercera parte de este informe.

Se debe recordar que existen dos maneras principales para considerar el poder: el “poder sobre”, lo cual señala que el poder tiene fundamentalmente una naturaleza dominante y coercitiva, y el “poder con”, que sugiere que el poder se comparte con la otra parte para desarrollar juntos metas y objetivos conjuntos. Si bien hay una gran

tendencia a considerar y definir el poder como lo primero lo mejor para las partes es utilizar la técnica del “poder con”, ya que es fundamental para una negociación exitosa e integradora.

Para concluir, se desea insistir en dos puntos importantes.

Primero, si bien se han presentado muchos vehículos para obtener poder, hay que recordar que el poder puede ser muy elusivo y desaparecer con rapidez en una negociación. Casi todo puede ser una fuente de poder si da al negociador una ventaja temporal sobre la otra parte (por ejemplo, una BATNA o un segmento de información importante).

Segundo y final, el poder es sólo la capacidad para influir; utilizar ese poder e influir con habilidad sobre la otra parte requiere mucho ingenio y experiencia.

Bibliografía

- ASILFA, Artículos 2008, Laboratorios Farmacéuticos y Participación de Mercado.
- Entrevistas frecuentes con Gonzalo Salazar Alcayaga, Analista de Ventas, Contabilidad y Finanzas, Laboratorio Chile S.A
- Entrevistas frecuentes con Héctor Figueroa, Jefe de Bodega de Repuestos, Área de Mantención, Laboratorio Chile S.A
- Entrevista con Marcelo del Valle, Encargado de Comercio Exterior, Área de Abastecimiento, Laboratorio Chile S.A
- Pro Chile. Base de Datos Interna Exportaciones e Importaciones de Laboratorio Chile S.A. Años 2006, 2007 y 2008.
- Roy J. Lewicki, Fundamentos de Negociación, Mc Graw Hill 4º Edición 27 de febrero de 2008.
- Vademecum Laboratorio Chile 2007.
- Wikipedia

Glosario

1. **Aerocámara:** Aparato utilizado para nebulizar.
2. **Analgésico:** Medicamento que calma o elimina el dolor.
3. **Ansiolítico:** O tranquilizante menor. Es un fármaco con acción depresora del sistema nervioso central, destinada a disminuir o eliminar los síntomas de la ansiedad.
4. **Antiasma:** Trata el asma, enfermedad crónica del sistema respiratorio.
5. **Antibiótico:** Formulaciones antagonistas al crecimiento de microorganismos que son derivados de otros organismos vivos.
6. **Anticolesterol:** Medicamento que disminuye los índices de colesterol presentes en el cuerpo.
7. **Anticonceptivo:** Impide o reduce la posibilidad de que ocurra fecundación o embarazo al mantener relaciones sexuales.
8. **Anticonvulsivante:** Fármaco destinado a combatir, prevenir o interrumpir las convulsiones.
9. **Antidepresivo:** Fármaco para el tratamiento de depresiones mayores.

10. **Antidiarreico:** Fármaco que detiene o calma la alteración tanto volumétrica, de frecuencia y fluidez de las heces.
11. **Antiemético:** Fármaco que impide vómitos y náuseas.
12. **Antiespasmódico:** Fármaco que disminuye el tono de la musculatura estriada.
13. **Antigotoso:** Medicamento que ayuda a mitigar la gota. Enfermedad causada por exceso de ácido úrico en la sangre, lo que causa dolor e inflamación de algunas articulaciones.
14. **Antigripal:** Fármaco que detiene o calma la gripe.
15. **Antihipertensivo:** Sustancia o procedimiento que reduce la presión arterial.
16. **Antihistamínico:** Fármacos que bloquean los receptores de la alergia reduciendo o eliminando sus efectos.
17. **Antiinflamatorio:** Fármaco cuyos mecanismos de acción impiden o inhiben la síntesis de sustancias lipídicas de los ácidos grasos, que a menudo tienen efectos contrapuestos.
18. **Antimicótico:** Toda sustancia que tiene la capacidad de evitar el crecimiento de hongos dañinos para la salud.
19. **Antimigraña:** Elimina y reduce el dolor de cabeza intenso.
20. **Antinauseoso:** Fármaco que evita y previene los síntomas de las náuseas.
21. **Antiparasitario:** Medicamento usado en humanos y animales para el tratamiento de infecciones causadas por parásitos y bacterias.
22. **Antiparkinsoniano:** Tratamiento para el mal de parkinson.
23. **Antiséptico Urinario:** Reduce la infección urinaria.
24. **Antitusivo:** Fármaco empleado para quitar la tos y similares.
25. **Antiulcerosa:** Cura las heridas causadas por la úlcera.
26. **Antiviral:** Medicamento usado para el tratamiento de infecciones de virus.

27. **ASILFA:** Asociación Industrial de Laboratorios Farmacéuticos.
28. **BATNA:** Best Alternative to a Negotiated Agreement/ Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Se establece una posición alternativa en el caso de que los términos ideales del acuerdo no se alcancen.
29. **Broncodilatador:** Sustancia que causa que los bronquios y bronquiolos de los pulmones se dilaten permitiendo así el flujo de aire.
30. **Carbidopa:** Medicamento que trata el mal de parkinson y similares.
31. **Claritromicina:** Tratamiento de infecciones de la piel, las mamas y las vías respiratorias.
32. **Clonapam:** Fármaco con acción depresora del sistema nervioso central y propiedades ansiolíticas y anticonvulsivante.
33. **Comité Paritario:** Aquellas personas encargadas de evitar, detectar y controlar eventuales accidentes dentro de Laboratorio Chile.
34. **Complejo Vitamínico:** Provee energía al cuerpo.
35. **Corticoesteroides:** Variedad de hormonas del grupo de los esteroides y sus derivados.
36. **Corticoterapia:** Empleo terapéutico de las hormonas corticoadrenales.
37. **Delimitación:** Mecanismo subjetivo mediante el cual las personas evalúan y comprenden las situaciones, lo cual las lleva a evitar o buscar acciones subsecuentes.
38. **Descongestionante:** Fármaco que alivia la congestión.
39. **Digitálico:** Tratamiento para la insuficiencia cardiaca congestiva.
40. **Diurético:** Toda sustancia que al ser ingerida provoca una eliminación de agua y sodio en el organismo, a través de la orina.

41. **Expectorante:** Fármaco que tiene la capacidad de aumentar la producción de líquido demulcente del aparato respiratorio
42. **Fenoximetil penicilina:** Antibiótico del grupo de las penicilinas.
43. **Genérico (medicamento):** productos estandarizados comercializados con el nombre del ingrediente principal.
44. **GMP:** Good Manufacturing Practices. Norma de calidad que certifica que los productos están fabricados y controlados de acuerdo a los estándares de calidad internacionales.
45. **Hipoglicemiante:** Disminuye la cantidad de glucosa contenida en la sangre.
46. **Hipoprolactinémico:** Fármaco que regula los niveles de hormona prolactina (hormona sexual) en la sangre.
47. **Hormonas tiroideas:** Producidas por la glándula tiroides.
48. **Hormonoterapia:** Terapia en donde se usan hormonas específicas para distintos problemas de salud.
49. **Ibuprofeno:** Antiinflamatorio utilizado frecuentemente para el alivio sintomático del dolor de cabeza, muscular, dental y de menstruación.
50. **Isoniazida:** Fármaco para el tratamiento de la tuberculosis.
51. **Intereses:** Aquello que se necesita, desea o quiere.
52. **Losartan:** Medicamento hipertensivo
53. **Modafinilo:** Estimulante del sistema nervioso central. Mejora el estado de vigilia.
54. **Multivitaminas:** Sustancia que previene la deficiencia de vitaminas.
55. **OPA:** Oferta Pública de Acciones
56. **Orlistat:** Fármaco que trata la obesidad evitando la absorción de las grasas de la dieta humana.

57. **Pediculicida:** Shampoo o loción que elimina piojos y liendres.
58. **Poder:** Capacidades que adquieren los negociadores para obtener una ventaja o aumentar la probabilidad de lograr sus objetivos.
59. **Poder de Negociación:** Poder que proporciona una ventaja sobre la otra parte.
60. **Poder con:** Quien tiene el poder lo desarrolla y lo comparte con la otra parte.
61. **Poder sobre:** Poder de naturaleza coercitiva y dominante.
62. **Razón:** Legitimidad, quien está en lo correcto o justo.
63. **Regulador Cálculo:** Regula los niveles de calcio en el cuerpo.
64. **Regulador del Apetito:** Incrementa o disminuye el apetito según sea la necesidad del paciente.
65. **Regulador Digestivo:** Elimina toxinas y aumenta defensas.
66. **Sertralina:** Antidepresivo que inhibe la recaptación de serotonina.
67. **Simpertem:** Tratamiento para la presión alta.
68. **Supresor del Apetito:** Tratamiento a corto plazo de la obesidad. Reduce el apetito.
69. **Vitaminas:** Sustancias no sintetizables por el organismo y que son indispensables para su correcto funcionamiento.
70. **Vitamina C:** Nutriente esencial para los mamíferos.

