

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

EVALUACIÓN A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE LAS  
ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN UTILIZADAS EN LA ADQUISICIÓN  
DE MATERIAS PRIMAS EN EL ÁREA DE TRANSPORTE

Autor

ALEJANDRA CECILIA ANDRADE CANALES  
ANDRÉS ALEJANDRO TRIGO MORENO

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

PROFESORA GUIA: TERESA PINO V., Ph.D

Viña del Mar, Diciembre de 2017



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN UTILIZADAS  
EN LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS EN EL ÁREA DE TRANSPORTE A  
TRAVÉS DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Autor  
ALEJANDRA CECILIA ANDRADE CANALES  
ANDRÉS ALEJANDRO TRIGO MORENO

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

PROFESOR GUIA: TERESA PINO V., Ph.D

Viña del Mar, Diciembre de 2017



## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo quiero agradecer a Dios por acompañarme en esta etapa tan importante de mi vida, que hoy termina. También le quiero dedicar esto a mis padres Cecilia y Remigio, quien han sido mi apoyo en cada una de las decisiones de mi vida, gracias por siempre entregarme por sobre todo su amor incondicional, por permitirme realizar cada uno de mis anhelos, y por siempre creer en mí, infinitas gracias. Gracias a mis hermanos Rodrigo, Diego y Gonzalo, por enseñarme lo mejor de cada uno de ustedes. Mis sobrinos, Javiera, Matías, Javier, Joaquín y Daniel, por integrar esta loca familia, y por entregarme tanta felicidad. a mi pololo, por enseñarme a siempre ser mejor, y que todo hay que hacerlo con amor. A mi amigo Andrés Trigo, infinitas gracias por tu apoyo, por tu paciencia, y sobre todo por siempre entregarme tanta alegría y optimismo, sé que donde sea que estés, vas a triunfar. Finalmente quiero agradecer a mis profesores, a mi universidad, y todo lo lindo que me dejó esta etapa, por siempre será un buen recuerdo.

Alejandra Cecilia Andrade Canales

Estoy agradecido por recorrer muchos kilómetros en el camino de la vida, descubrir nuevos senderos llenos de alegría y aprendizaje, en ocasiones caí, pero logré recuperar fuerza para seguir adelante y continuar recorriendo esta gran aventura. Soy un agradecido del destino y de todas las personas que he conocido en el camino, personas que se han convertido en mis amigos del alma, en mi familia, en mi compañía. Felicidad absoluta es lo que siento en mi corazón, la posibilidad de culminar un ciclo, para dar inicio a una nueva aventura en la vida, porque cuando crees que estás en la cima, solo te das cuenta que gracias a esa nueva visión puedes identificar nuevas montañas para escalar, el mundo está lleno de aventuras, locuras y nuevas cosas por aprender. Muchas gracias de todo corazón al grupo familiar que estuvo presente conmigo durante este periodo, hay algunos que no están físicamente, pero son parte de la fortaleza que me ha motivado a avanzar, gracias a mis verdaderos amigos, esos que están en las buenas y en las malas, esos amigos añejados en roble. Muchas gracias a mi amiga y partner en esta aventura, días y noches organizando todo para poder consolidar este informe. Infinito agradecimiento a la gran profesora que apoyó este proceso de investigación, el idioma a veces suele ser una barrera, pero en esta oportunidad fue una motivación para hacer despertar a ese fénix que se encontraba en las cenizas, así es, renacer para mirar un mundo sin fronteras y abrir mis alas para conocer el mundo.

Andrés Alejandro Trigo Moreno

## **RECONOCIMIENTOS**

Consolidar este informe fue posible gracias a la Doctora Teresa Pino, además de ser nuestra profesora de inglés durante los años de carrera, quien nos apoyó durante este proceso para obtener el título de Administrador de Negocios Internacionales, gracias al profesor Galo López por ser quien nos asesoró con la modalidad de investigación desarrollada, estamos agradecidos de la casa de estudios perteneciente a la Universidad de Valparaíso que nos acogió durante nuestros años de desarrollo para conseguir el perfeccionamiento, aprendizaje y herramientas para ser profesionales. Cada persona que es parte de nuestro segundo hogar ha ayudado a nuestro crecimiento personal, gracias a los profesores que nos recibieron en sus salas de estudio, gracias a los administrativos que nos asesoraron con los procesos de la universidad, gracias al personal de la escuela, por recibirnos con buenas vibras cada día.

Alejandra Andrade & Andrés Trigo

## **ABSTRACT**

The following report focuses on showing in detail the process of the negotiation performed by the workers of the ALSTOM company, the objective is to see if it is actually possible to consolidate an agreement closure during a negotiation, adding important aspects such as methods used, communication and long-term projection. A quantitative research with an exploratory nature has been carried out with some descriptive elements, through a survey applied to a group of 30 people. There have been some aspect taken into consideration: such as characteristics of people present in this process, types of negotiation, methods of payment, interests and obtaining the mutual benefit. Based on the obtained results, it is important to understand in detail the negotiation process in order to provide ideas of improvement while confronting a negotiation, also to prepare the candidates within this process and foment the visualization of long term agreements.

Keywords: Negotiation - Mutual Benefit - Long-term projection - Modalities of payment – Communication

## **RESUMEN**

El siguiente informe se enfoca en mostrar de forma detallada el proceso de negociación que realizan parte de los trabajadores de la empresa ALSTOM, el propósito es ver si realmente se logra consolidar un cierre de acuerdo durante una negociación, agregando aspectos importantes como los métodos utilizados, la comunicación y la proyección a largo plazo. Se ha realizado una investigación de tipo cuantitativa que es de carácter exploratorio con algunos elementos descriptivos, a través de una encuesta aplicada a un grupo de 30 personas, se han tomado en cuenta aspectos tales como características de personas presentes en este proceso, tipos de negociación, modalidades de pago, intereses y obtención del mutuo beneficio. De acuerdo a los resultados obtenidos, es importante entender el proceso de negociación detalladamente para así proveer ideas de mejoramiento al momento de enfrentar una negociación, preparar a los candidatos inmersos en este proceso y fomentar la visión sobre acuerdos a largo plazo.

Palabras clave: Negociación - Mutuo Beneficio – Proyección a Largo plazo – Modalidades de pago - Comunicación

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	I
RECONOCIMIENTOS.....	III
ABSTRACT .....	IV
RESUMEN .....	IV
INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del Problema .....	2
Justificación de la Investigación .....	2
Hipótesis .....	3
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y LA PRÁCTICA.....	4
Visión .....	7
Misión.....	7
Organigrama de la empresa .....	7
Principales labores realizadas en la empresa .....	9
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Etapas en una negociación internacional.....	14
Personas en una negociación .....	16
Modalidades de pago en una negociación .....	17
Intereses en la negociación .....	18
Comunicación y mutuo beneficio .....	19
CAPÍTULO III:.....	21
MARCO METODOLÓGICO .....	21
Encuesta negociación .....	22

CAPÍTULO IV: .....	23
Análisis de resultados de encuesta .....	24
Franja Etaria.....	24
Gráfica de género .....	24
Método de negociación.....	25
Modalidades de Pago.....	26
Pago a proveedores.....	26
Cartas de crédito.....	27
Principal interés en una negociación .....	28
Aspectos importantes de la comunicación.....	28
Identificación de intereses .....	29
Posición respecto al mutuo beneficio .....	30
CAPÍTULO V:.....	34
CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN .....	34
ANEXOS .....	40

## **INTRODUCCIÓN**

ALSTOM es una empresa multinacional francesa, que se enfoca en el rubro de transporte y energía, es una compañía que promueve la movilidad sostenible, se enfocan en desarrollar, diseñar y suministrar sistemas, equipos y servicios pertenecientes al sector ferroviario, en donde ofrecen una amplia gama de soluciones integrales en el mercado, tales como trenes de alta velocidad, metros, tranvías, mantenimiento e infraestructura, además brinda soluciones para los pasajeros, como son los servicios personalizados, modernización, señalización y tecnologías, por lo que esta empresa se posiciona como líder a nivel mundial en sistemas integrados de transporte.

En Sudamérica, cuenta con una única fábrica de trenes, esta se encuentra en LAPA Brasil, la cual cuenta con más de 60 años en dicho país, aunque en un principio solamente corresponde al sector de energía. En el año 1995 comenzaron con la producción de trenes, ésta fábrica además de producir los trenes que se utilizan en Chile, también fabrica trenes que se exportan a Sudáfrica e India.

Esta compañía cuenta con presencia en más de 60 países a nivel mundial, con un número promedio de empleados de 32.800 en todo el mundo. En Chile abrió su mercado en el año 1974 con la inauguración del metro de Santiago; actualmente esta compañía se enfoca en proveer la infraestructura y mantención de transporte ferroviario del país, especialmente de la línea 4, línea 2, Merval y Rancagua Express, los trenes alcanzan una velocidad de 65 km/h y estos son más anchos de los de la competencia, especialmente los de la línea 4 la cual cuenta con el tramo de Tobalaba hasta Plaza de Puente Alto, que es donde se concentra la mayor cantidad de pasajeros, dado que son las comunas más pobladas de la capital.

ALSTOM tiene como proyecto futuro, ser fabricante de trenes para nuestro país, y ser los pioneros en este rubro, se estima que al finalizar el año 2017 y comienzos del 2018, la compañía haga entrega de la primera flota de trenes fabricados en Chile, lo que convertiría a Alstom Chile

no solo en una empresa que presta mantenimiento y modernización, sino también en fabricante de trenes.

Durante el periodo de estudio, se adquieren diversos conocimientos, entregando una base firme para que el practicante demuestre habilidades durante la práctica profesional, se logra utilizar lo aprendido durante los años académicos cursados, en este caso, potenciar la capacidad de negociación, utilizar la comunicación como herramienta de vinculación y también poder identificar el mercado para conseguir cerrar un acuerdo.

El desempeño en una empresa multinacional como ALSTOM, entrega en este caso al practicante una visión amplia sobre el mercado internacional, en el área de logística y adquisiciones, siendo parte activa de las negociaciones de la empresa.

#### Planteamiento del Problema

Durante el periodo de práctica se logra identificar algunos problemas en varios puntos que son parte del proceso de negociación al interior de la compañía, como lo es el problema de los pagos con retraso, los cuales producen efectos secundarios, como por ejemplo que la empresa quede bloqueada por varios proveedores por no pago, lo cual dificulta al cumplimiento de los requerimientos internos, a su vez el no cumplimiento en los plazos acordados con el cliente de Alstom, esto genera desconfianza con los proveedores y disminuyen las posibilidades de crear un negocio a largo plazo, además falta reforzar aspectos para cerrar un acuerdo de forma positiva y con vista al futuro.

#### Justificación de la Investigación

Durante la práctica profesional, el estudiante ha logrado observar diversos aspectos presentes en el proceso de negociación de la empresa con sus proveedores, la razón principal de la investigación es lograr mejorar las falencias que existen, es conveniente llevar a cabo la investigación junto a las personas presentes en el proceso, de tal forma que adquieran nuevas ideas y nuevos puntos de vista de cómo cerrar un acuerdo de forma satisfactoria, otro propósito

de la investigación es proveer a la empresa un análisis de cómo sus trabajadores afrontan el proceso completo, tomando en cuenta aspectos tan simples como la comunicación o más específicos como formas de pago y proyección de acuerdos futuros.

El objetivo general de este reporte es evaluar soluciones íntegras respecto al proceso de negociación de la empresa, de tal forma que sea posible apoyar a los trabajadores en las decisiones al momento del cierre de los acuerdos con sus proveedores, manejando correctamente lo convenido previamente.

Los objetivos específicos son identificar correctamente el proceso de negociación y adquisición de las materias primas necesarias para la compañía, de tal forma que los trabajadores logren maximizar el conocimiento de las técnicas de negociación a la hora de tomar decisiones, además analizar ideas y opciones para que el proceso de pago a los proveedores sea de forma expedita con la finalidad de evitar el bloqueo de Alstom en el sistema de compras de materias primas, disminuyendo el riesgo de tener menos proveedores en su abanico de posibilidades.

Para obtener los datos de este informe, se realizó una encuesta a un grupo de 30 personas que participan directa o indirectamente en las negociaciones de la empresa, la investigación es de tipo cuantitativa, proveyendo resultados que serán analizados para identificar datos asociados a las técnicas de negociación y su proceso.

## Hipótesis

La primera hipótesis planteada corresponde a que las técnicas de negociación utilizadas por los empleados de ALSTOM no son eficaces para lograr cerrar un acuerdo favorable a largo plazo; la segunda hipótesis se refiere a que el método de negociación racional es el mayormente utilizado por los trabajadores de la empresa para conseguir el mutuo beneficio.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y LA PRÁCTICA**

La práctica profesional fue realizada en la compañía multinacional ALSTOM, es líder mundial en sistemas ferroviarios integrados, su casa matriz se encuentra en Francia, posee un total de 105 sedes alrededor del mundo.

El negocio de ALSTOM se enfoca en disciplina colectiva y en la búsqueda de ejecución de proyectos con éxito, a través de la colaboración de socios y clientes. La confianza es un aspecto esencial entre ambas partes para mantener el negocio y gestionar eficientemente los proyectos; para esta multinacional, la importancia de cada empleado, la toma de decisiones y el grupo de trabajo se basa en la confianza.

ALSTOM posee cinco pilares importantes en su estrategia de mercado, son fundamentales para posicionarse como el principal proveedor de soluciones ferroviarias, con la finalidad de lograr ser el compañero preferido de los posibles clientes en busca de alternativas del mercado de transporte ferroviario.

Se destaca la cercanía con los clientes que posee la empresa, para lograr satisfacer sus requerimientos; para ello, se establece una organización localizada con la finalidad de promover la proximidad en su cobertura geográfica mundial, en su web se pueden encontrar diversos pasajes con información respecto al enfoque que la compañía ha tomado para llegar a mejorar la conexión con sus clientes, (ALSTOM, Alstom Company, 2017) explica también que: “The company has developed standardized processes, sharing know-how across its different production platforms throughout the world and generating economies of scale. This enables Alstom to capture the potential of fast growing global markets, while reducing the effect of local production cycles”. ALSTOM no ofrece solo productos, también se enfoca en entregar una variada lista de soluciones integrales, siendo esta el segundo pilar fundamental.

La amplia gama que ofrece incluye sistemas, equipos y servicios en el área de transporte ferroviario, tales como trenes, señalización e infraestructura pudiendo ser adquiridos unidos,

separados o integrados. Se puede ver que está presente en todo el mundo, las zonas urbanas son las favoritas para integrar las soluciones que entrega esta compañía internacional. Además, hace referencia a proyecciones futuras (ALSTOM, Alstom Company, 2017), indicando que: “The combination of economic and demographic growth is likely to encourage more and more people to live in cities. The world’s population is expected to reach more than 9 billion inhabitants by 2050, of which nearly 70% will live in urban zones”. Es por esto que para la compañía es importante prepararse para lo que consiste en el desarrollo tecnológico que está presente en todo el mundo a través de sus trenes, las zonas urbanas comenzarán a poseer más cantidad de habitantes, es por esto que se necesitará mayor cantidad de opciones respecto a soluciones ferroviarias y alternativas de conectividad.

De la mano, aparece el tercer pilar fundamental, el que se enfoca en la creación de valor a través de la innovación, la finalidad es garantizar soluciones eficaces, la innovación es una herramienta de competitividad y que ayuda a diferenciarse en el mercado del transporte ferroviario. La empresa posee una reputación internacional enfocada en el rendimiento que entrega en sus productos y servicios, siempre estando a la cabeza en el mercado en su rubro, posee la ventaja tecnológica, ya que se preocupa de estar invirtiendo de forma constante en el área de investigación y desarrollo, por lo tanto, entrega productos y servicios acordes a la evolución tecnológica, demostrando los últimos avances en conjunto con sus soluciones conectadas y sistemas automatizados. Estar al día es algo medular, primordial y esencial para la empresa, (ALSTOM, Alstom Company, 2017) lo indica: “Innovation is in Alstom's DNA. Value creation through innovation is the third pillar of Alstom's 2020 strategy. It is both the key to technological differentiation and a means of creating added value and gaining a competitive edge”. La innovación también abre nuevos puntos a tomar en cuenta para la empresa, tales como ser sustentable, mantener excelencia operativa y ambiental, así se crea el cuarto pilar fundamental que desarrolla la preocupación por garantizar sus altos estándares de calidad, respetando plazos de entrega y compromiso con el desempeño ambiental.

Las soluciones y productos entregados respetan el ecosistema, con la finalidad de no poner en peligro el futuro, la compañía indica que en el año 2050 será un planeta con más de 9 billones de personas. (ALSTOM, Alstom Company, 2017) expresa que:

“By 2050, more than 9 billion people will call the planet home, and 70% of them will be living in urban areas. Currently transportation depends heavily on fossil-based energy sources, generating greenhouse gases and pollutants. This will need to change in order to avoid long-term impacts on the environment, health and climate change”.

Es por esto que cada vez se invierte más dinero y tiempo en investigación, para encontrar nuevas alternativas de energía que sean más limpias, con la finalidad de preparar el camino hacia las proyecciones futuras, teniendo en cuenta el menor impacto posible en el medio ambiente.

Finalmente, el quinto pilar fundamental se enfoca en los diversos tipos de personas presentes en la empresa, con una visión emprendedora, se cree en la diferenciación como una fuente de rendimiento, este grupo comparte la misma cultura ética y valores, además se enfoca en entregar constante capacitación a sus empleados con la finalidad de conseguir el éxito, (ALSTOM, Alstom Company, 2017) dice que: “To implement our strategy, we must also reflect the diversity, nationality and culture of our customers and the passengers who use our trains. Diverse nationalities, cultures and mindsets make for a stronger workforce and a diverse internal culture is fundamental for fostering efficiency”. De la mano se despliega otro punto importante que posee esta compañía, para ellos la salud y seguridad entregada a sus trabajadores, operadores, clientes y pasajeros, con la finalidad de prevenir riesgos laborales y siempre promoviendo las mejores condiciones de trabajo posibles a sus empleados.

## Visión

“Nuestra visión es ser el socio de referencia para soluciones de transporte”

## Misión

“La misión de Alstom, es fabricar material rodante de la mejor calidad al mejor costo manteniendo los estándares internacionales”

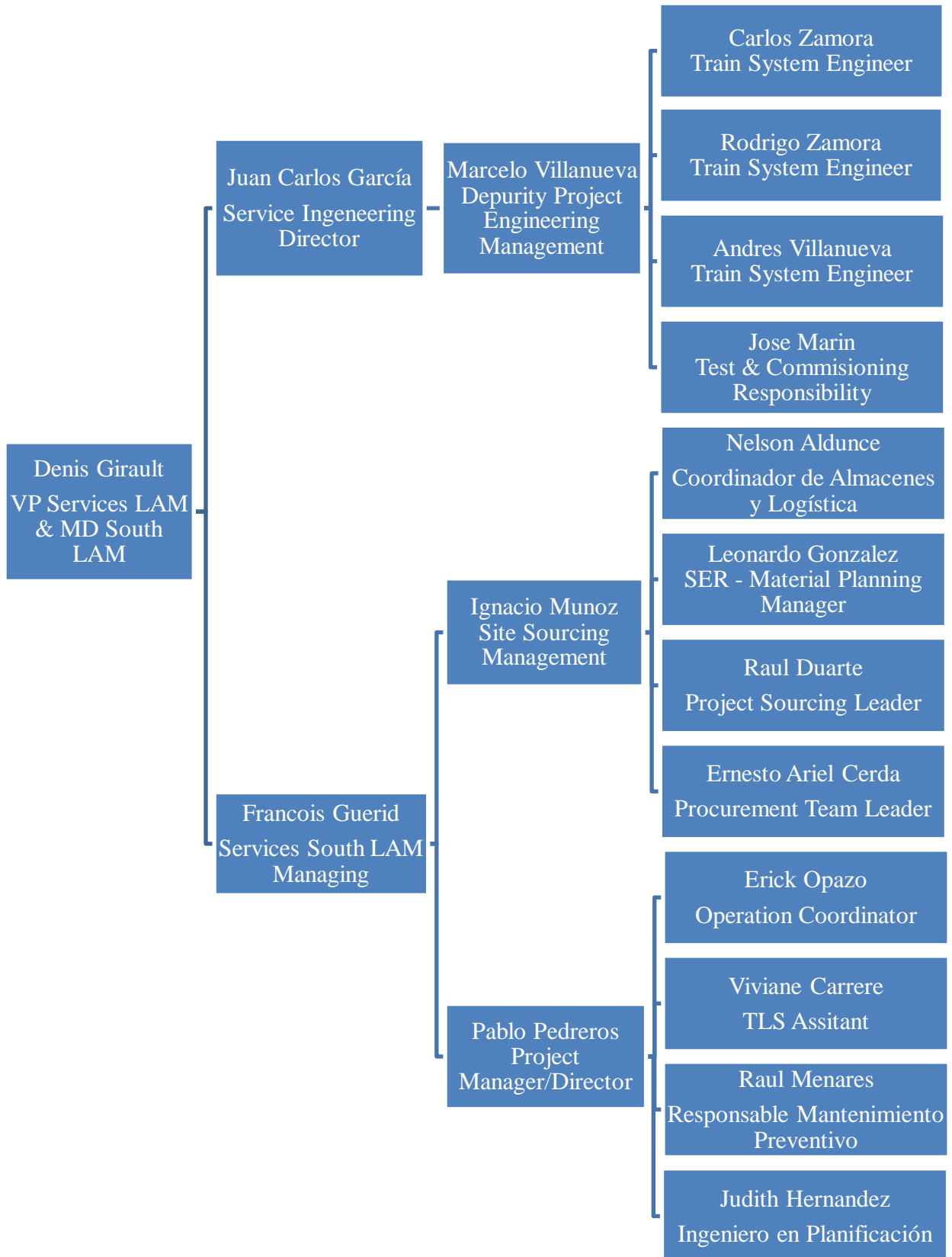
## Organigrama de la empresa

La empresa posee un organigrama global, en el que muestra el alcance que abarca a nivel mundial (ver anexo N°1), el siguiente organigrama corresponde a América Latina, que abarca países tales como Brasil, Chile, Venezuela, entre otros (ver anexo N°2), respecto a Chile que es donde se ha desarrollado la práctica profesional, la organización se divide en tres importantes áreas, las cuales corresponden a:

- ✓ Ingeniería
- ✓ Logística
- ✓ Operaciones

De acuerdo a las 3 áreas presentes en la compañía se ha elaborado un esquema de fuente propia con la información recopilada.

# Organigrama Alstom En Chile



Los tres meses de práctica profesional en la empresa Alstom, fueron realizados en el departamento de logística y adquisiciones, el cual se dio inicio el día 21 de diciembre del 2015 hasta el 12 de febrero del 2016, en el cual el alumno aplicó y ejecutó los diversos conceptos relacionados a la negociación, adquisición y proceso de comercio exterior aprendidos durante los años cursados en la carrera de Administración de Negocios Internacionales.

En un principio se delegaron tareas básicas, además de brindarle una serie de inducciones, al ser una empresa donde su principal cliente es Metro, el alumno tuvo que cumplir una serie de cursos, como lo es el de “hombre nuevo”, el cual le brindaba la posibilidad de hacer ingreso a los talleres y tener conocimiento de los diferentes elementos de seguridad.

Al aprobar el curso de “Hombre Nuevo”, el alumno ya estaba listo para comenzar con sus labores delegadas por el encargado del área.

#### Principales labores realizadas en la empresa

##### Negociar con los proveedores

Una de las decisiones más importantes en el departamento de adquisiciones, es la elección de los proveedores, la cual no es una tarea fácil, ya que una mala decisión de estos, puede conllevar al fracaso de una operación, o simplemente al no cumplimiento de uno de los requerimientos internos de la empresa, en el caso de Alstom, el no cumplir con estos, puede ocasionar grandes pérdidas y multas.

A la hora de negociar con los proveedores, los temas más importantes y relevantes son: el precio, cantidades, condiciones de pago, plazos de entrega, exclusividades y garantía, entre otros.

Uno de los puntos más relevantes y en los cuales se da énfasis en esta investigación, son en las modalidades de pago, la cual siempre genera más de un problema, debido al no cumplimiento en los tiempos acordados, generando atrasos en los despachos de la mercancía, y como consecuencia, retrasando el cumplimiento del requerimiento interno.

La modalidad de pago, puede variar, según cada proveedor, esto es en consecuencia de la negociación previa con proveedores con los que la empresa está iniciando relaciones comerciales, por lo general se utiliza el método de la carta de crédito, ya que el banco es el intermediario en caso de cualquier incumplimiento, con los proveedores con los que ya se posee más confianza, es decir, ya se ha trabajado previamente con ellos, es común utilizar el método de la cobranza extranjera, la cual agiliza aún más el proceso (posteriormente se explicará con información más detallada los métodos de pago).

### Realización de la compra internacional

Es importante indicar que en la actualidad el mundo de las negociaciones ya no es un sector pequeño, cada día que pasa, los países abren sus barreras comerciales y están dispuestos a intercambiar sus bienes, con el fin de hacer buenos negocios y obtener beneficios mutuos. Todo esto viene acompañado de un sinnúmero de procedimientos, como lo es el proceso de compra internacional, ya que cada país posee sus propias leyes en cuanto a comercio exterior. Nuestro país cuenta con una variada gama de acuerdos bilaterales, tales como acuerdo de complementación económica, tratado de libre comercio, acuerdo de asociación económica, acuerdo de alcance parcial, acuerdo de libre comercio.

Conocer los acuerdos a los que está sujeto Chile, permite determinar las instancias de encontrar proveedores locales para productos específicos que se necesiten en la empresa, considerando proveedores extranjeros sin gran complejidad.

Cuando la empresa comienza a cotizar y hacer un estudio de mercado en el extranjero, se da inicio a la famosa “compra internacional” la que consta de varios pasos, los cuales se deben seguir de manera correcta, con la finalidad de que el proceso finalice con éxito y sea una ganancia para ambas partes, tanto proveedor como empresa. En el siguiente párrafo se detalla el proceso que conlleva la adquisición de materias primas que necesita la empresa estudiada.

El proceso de compra comienza cuando se ingresa al sistema de JUST TIME, ERP el cual todos los empleados de la empresa manejan, según sea su área, utilizan los módulos que requieren en el área de logística y adquisiciones, se aplican los ítems de: solicitud de cotización, orden de compra internacional, consulta de stock, teniendo cada uno una función en particular.

Solicitud de cotización: Indica la petición de un nuevo requerimiento, por parte de las diferentes áreas de la empresa, la cual el encargado debe procesar y enviar al proveedor, para que este le envíe la proforma.

Orden de compra internacional: En este módulo se pone en marcha la compra, los empleados de la empresa pueden visualizar que el requerimiento solicitado al área de adquisiciones, ya está procesado y la mercadería viene en tránsito, lo cual va permitir tener una seguridad de que se podrá cumplir al tiempo estimado.

Consulta de stock: mediante este ítem, los trabajadores de la empresa pueden visualizar cuánto material hay en bodega, con la finalidad de que en el momento que un material en particular cuente con poca cantidad, pueda ser emitida una nueva solicitud de cotización.

Al cerrar el proceso de negociación con proveedores, donde ya se pactaron los puntos más relevantes, comienza el proceso de traer la mercancía a Chile; por lo que se inicia un proceso que debe contar con una serie de pasos, que a continuación se detallan:

En primer lugar, una vez enviado el requerimiento, el proveedor debe enviar en el menor tiempo posible la Proforma Invoice, la cual debe contener todos los detalles ya negociados, por lo que esta se debe revisar con detalle, que los precios sean los adecuados y las cantidades estén correctas, posterior a la revisión y estando todo en regla a lo acordado, se procede a firmar y enviar confirmada al proveedor, lo cual esto permite que este, pueda poner en marcha el pedido, y enviarla a fabricación, en el caso de que lo solicitado no se encuentre en stock. Cada proveedor expone su forma de pago, por lo que es importante dar a conocer cuáles son las más utilizadas en la empresa estudiada.

## Proceso de internación de la mercancía

Una vez obtenida la proforma, enviada por parte del proveedor extranjero, la cual debe contener detalles de la compra internacional, como lo son: cláusula internacional, fecha de despacho, forma de pago, país de procedencia y número de cuentas bancarias (En anexo un ejemplo) esta se debe chequear de manera precisa, es decir, que las cantidades sean las solicitadas, los precios estén de acuerdo a lo pactado en la etapa de negociación, las fechas de despacho estén correctas y en tiempo en el cual se requieren; si esta todo en orden, se realiza la orden de compra internacional en el sistema ERP, la cual reflejará en el sistema que la compra se realizó y los requerimientos vienen en camino o tránsito, como lo indica el sistema, por lo que los empleados que hayan emitido una solicitud de cotización, puedan revisar en qué fecha llegara a bodega y se encontrará disponible.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Negociar es un arte que comienza con los primeros intercambios de grupos, una forma muy rudimentaria de negociación, se inicia en la historia con los conocidos trueques de pueblos indígenas, pero se ha perfeccionado con el tiempo hasta lograr estilos, técnicas y formas de cerrar acuerdos. En la actualidad se conocen diversos autores que han planteado lo que es negociar, pero hay tres que han sobresalido, en este caso nos referimos a Fisher, Ury y Patton (2000), este grupo de investigadores, a través de diversos estudios ha promovido su visión, fomentando el modelo desarrollado en Harvard Business School, indican que “existe la alternativa de negociar basándose en los méritos para obtener un resultado certero y amigable”. Este modelo se apoya de cuatro puntos básicos, que son las personas (separar a las personas de los problemas), los intereses (enfocar la negociación en los intereses, no en las posiciones), las opciones (antes de definir una decisión, crear nuevas posibilidades para buscar el mutuo beneficio) y los criterios (insistir en el que el resultado se base en un estándar objetivo, para conseguir una solución justa)”.

La palabra negociación para diversos autores corresponde a un intercambio de objetos o servicios a cambio del beneficio económico, para esto, es necesario el uso de la comunicación para conseguir lo deseado, aprovechando técnicas o métodos desarrollados a través de la historia, para ser más exactos según los autores (de la Garza Carranza, Zavala Berbena, & López Lemus, 2016) señalan que la negociación se define como un intercambio para satisfacer intereses, este proceso se desarrolla entre dos o más personas, con la finalidad de lograr un acuerdo. La comunicación es un punto clave para negociar intereses similares u opuestos de las partes. Otra mirada interesante nos muestra el autor (Billeke, 2015) que añade que al estar frente a una negociación es necesario, anticiparse a posibles decisiones, para consolidar aspectos claves para consolidar un acuerdo. La negociación es una opción mayormente utilizada en la

vida cotidiana, en donde las personas ceden algo de sus intereses individuales para así beneficiar al entorno que participa en la interacción.

### Etapas en una negociación internacional

Para simplificar una negociación, se puede dividir en tres etapas, las que corresponden a preparación, diálogo y cierre, los autores (Cano & Baena, 2015) explican que una vez identificando las necesidades de compra o venta, en primer lugar comienza el proceso de preparación, añadiendo el diálogo con la contraparte para extraer la mayor cantidad de información posible, cuando esto ocurre se puede pasar a la siguiente etapa, de manera más detallada.

El autor Vallone (Vallone, 2016) plantea que es necesario conocer los intereses de todos los participantes, se debe indagar e inferir con la finalidad de identificar información y los reales intereses de los involucrados. El enfoque no debe ser solo en resultados económicos, primordialmente se debe valorar la relación con la otra parte.

Siguiendo con el proceso, en segundo lugar se ubica la etapa corresponde al diálogo, según (Cano & Baena, 2015) es la necesidad de comunicar con la contraparte para obtener mayor información requerida en la negociación, para así sentir la capacidad de tomar una decisión respecto al acuerdo comercial, en el caso de no obtener suficiente información, se regresa a la etapa de prelación o se abandona el proceso. Es importante destacar lo que dice el autor (Vallone, 2014) respecto a que es necesario utilizar preguntas claves con la contraparte para identificar sus verdaderos intereses, que es lo que realmente busca, para que lo quiere y por qué lo quiere; siendo ésta una herramienta para la continuidad de la negociación. Además, según el autor (Mullender, 2014) es necesario desechar los sentimientos y el ego, para así tener una negociación limpia y clara.

Las negociaciones difíciles son muy intensas emocionalmente, es necesario mantener el equilibrio y ponerse en el lugar de ambas partes; estos aspectos son muy importantes en el proceso de diálogo, ya que es en donde realmente se define el avance o cierre del proceso de

negociación, así lo dice el autor (Roura, 2014) indicando que cuando no se posee la habilidad de salir de una negociación, se pierde el poder en el proceso, los CEO siempre saben cuáles son sus opciones, conocidas como BATNA, siendo una posibilidad, si realmente las cosas no funcionan.

En tercer lugar, se posiciona el cierre de la negociación, de acuerdo a los autores (Cano & Baena, 2015) se dejan estipulados los términos y condiciones por parte del comprador y vendedor, se firma un documento legal que respalde cada uno de los puntos acordados previamente, por lo que a partir de ahora se inicia una relación comercial entre las partes.

De esta forma se da a entender que el proceso de negociación no es algo simple. En primera instancia, se puede dar una idea general, destacando las personas, intereses, opciones y criterios, pero realmente hay complejidad en él, ya que hay aspectos que van apareciendo a medida que avanza una negociación. Es importante tomar en cuenta que existen tipos de negociación, según diversos autores podemos clasificar dos, las que corresponden a integrativa o distributiva.

La negociación integrativa según los autores (de la Garza Carranza, Zavala Berbena, & López Lemus, 2016) corresponde a un tipo de negociación colaborativa por excelencia, en la que ambas partes pueden ganar si actúan de forma inteligente, se conoce como ganar-ganar. Es necesario que ambas partes estén dispuestas en lograr el mutuo acuerdo. Otra visión de este tipo de negociación entregada por el autor (García-Lomas, 2015) corresponde al aporte de propuestas e ideas de ambas partes para lograr un acuerdo justo, siendo la colaboración un elemento importante en el proceso, además, esto ocasiona que se genere un alto grado de seguridad durante la discusión.

En este tipo de negociación existen dos métodos que son utilizados durante el proceso, la objetiva y la racional, según el director de Salesland (Arellano, 2017) la primera se basa en hechos comprobables que buscan resolver intereses para lograr la obtención de beneficios mutuos, se enfoca en confrontar, no en enfrentar, y el segundo prioriza el resultado frente al sentimiento personal, flexibilizando la conducta en función de la contraparte con la finalidad de la satisfacción mutua.

La negociación distributiva es aquella que se enfoca en que una parte busca el mayor beneficio, también es llamada negociación competitiva o también conocida como todo o nada,

siempre con la finalidad de que una parte obtenga lo negociado. El autor (Mezgravis, 2009) explica que en este tipo de negociación cada parte se enfoca en convencer al adversario para que este realice concesiones significativas, aunque generalmente esto produce una situación de regateo. Otros autores (Henaó, Fierro, & Cardona, 2017) añaden que las personas partícipes en este tipo de negociación tienen como objetivo único conseguir los intereses personales, sin tener importancia en la contraparte, no se valora la relación, normalmente solo una parte logra sus metas.

Además, aparecen en el proceso dos estilos utilizados para poder lograr un cierre de acuerdo, el método de negociación dura y por otra parte el suave. Según Picaso (Picaso, 2017) la negociación dura adopta posiciones más extremas, se enfoca en siempre ganar, en oportunidades suele destruir la relación con la otra parte, en cambio la negociación blanda o suave, se enfoca en hacer concesiones fáciles, para así evitar el conflicto personal, aquí se logran acuerdos.

### Personas en una negociación

En una negociación existen diversos tipos de personas, con diferente rango de edad y género, cada grupo posee diferentes características que deben ser tomadas en cuenta durante el proceso, por ejemplo los autores (Almodóvar Molina, Galiana Blanco, Gómez-Cano Alfaro, & Muñoz Nieto-Sandoval, 2013) expresan que los trabajadores de avanzada edad se caracterizan por una mayor dedicación profesional es así como demuestran un rendimiento admirable al interior de la empresa; en segundo lugar se abre la opción a nuevos profesionales, según los mismos autores (Almodóvar Molina, Galiana Blanco, Gómez-Cano Alfaro, & Muñoz Nieto-Sandoval, 2013) éstos pueden carecer de madurez física y psicológica, de cualificaciones y formación, desconocer las obligaciones de su empresario, al igual que sus propios derechos y responsabilidades. Otro autor (Hatun, 2011) indica que los empleados jóvenes que antes se sentían obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande y respetada, hoy esperan que los empleadores les ofrezcan una razón convincente para quedarse. Son diversas las visiones presentadas por autores, más adelante será posible analizar cómo está conformado el grupo de personas encuestadas en la empresa Alstom.

Respecto al género de las personas en las negociaciones, el Instituto Nacional de Estadísticas da a conocer como está conformada la actual situación del país, (INE, 2017) indica que el mayor porcentaje de fuerza de trabajo sigue estando a cargo de los hombres (59,8%), aunque en los últimos años la participación de la mujer ha crecido en el país (40,2%). Según un estudio que se enfoca en cómo negocia cada género, realizado por los autores (Miller & Miller, 2010) indica que los hombres suelen ser más impacientes y optan por la rapidez, con el fin de cerrar lo antes posible el acuerdo, su interés no se enfoca en mantener relaciones futuras. En el caso de las mujeres es todo lo contrario, son más pausadas, buscan la confianza y proyección.

#### Modalidades de pago en una negociación

Durante una negociación, es necesario definir la modalidad de pago que será utilizada para lograr un acuerdo exitoso, en la actualidad existen tres modalidades frecuentemente utilizadas, las cuales son carta de crédito, cobranza extranjera y pago al contado. La cámara de comercio internacional nos da una definición de lo que es la carta de crédito, es un documento que adquiere una institución bancaria por cuenta del comprador ante el vendedor por conducto de otra institución bancaria; el autor (Camacho, 2013) da otra mirada sobre esta herramienta de pago, indica que ocurre cuando el importador debe pagar el monto asociado a bienes, pero una entidad bancaria es la que se encarga de pagar la suma de dinero a favor del exportador, contra la presentación de documentos, conforme a las condiciones definidas.

Según el autor (Angelucci, 2014) explica que la segunda modalidad de pago, es cuando el banco remitente, actuando por cuenta del exportador, tramita el cobro de valores ante el importador, utilizando los servicios del banco cobrador, esta modalidad se basa en la confianza de las partes, la cual se logra con el tiempo. La tercera opción corresponde a pago al contado, esta modalidad se da cuando existe plena confianza en las negociaciones pactadas por ambas partes, en pocas palabras las partes poseen un vínculo ya establecido. Durante las encuestas aplicadas en la empresa Alstom, fue necesario indagar en los tipos de cartas de crédito utilizadas para las negociaciones, según la Cámara de Comercio (Cámara de comercio, 2013) una carta de crédito a la vista es para que el beneficiario reciba el pago una vez entregado los documentos correctos al banco corresponsal, irrevocable para entregar seguridad al vendedor en el pago y al comprador en el negocio e intransferible para que el beneficiario no pueda ceder a terceros.

Después de haber identificado las modalidades de más utilizadas, es necesario tomar en cuenta la situación actual en la que se mueve la liquidez de las empresas, ya que muchas veces se puede documentar un acuerdo comercial, definir los tiempos de pago, pero no se cumplen a cabalidad, debido a múltiples factores internos de las compañías. El autor (Gomá, 2012) indica que, durante los últimos años, el incremento de morosidad se considera como una consecuencia lógica a causa de los problemas económicos de las compañías. Este autor plantea el uso de software de gestión contable para mejorar el cumplimiento de plazos de pago y evitar problemas de impago.

### Intereses en la negociación

Un aspecto muy importante en las negociaciones, son la obtención e identificación de intereses, sus principales autores (Fisher, Ury, & M. Patton, 1991) dicen que “Todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación”, se refieren a sustancia como el producto o bien, además incluye la relación, promoviendo el vínculo que se crea a través de la confianza y con proyección a largo plazo. El autor (Ríos, 2013) añade que es necesario colaborar con la contraparte, sin afectar los intereses de nuestra posición, esto permitirá una relación positiva que tendrá resultados a veces inesperados y duraderos en el futuro. Así como una experiencia y referencia hacia futuro, ya que las partes pueden encontrarse en una próxima negociación.

Es importante tomar en cuenta cómo se pueden identificar los intereses que buscamos en una negociación, en este caso según el libro Si, de acuerdo (Fisher, Ury, & M. Patton, 1991) recomienda preguntar ¿Por qué?, con la finalidad de ponerse en el lugar del otro, para así analizar la posición que se toma en la negociación, también es bueno añadir ¿Por qué no? Para tener una visión que complemente las opciones que puede tomar, descubriendo los intereses de la contraparte.

A través de la obtención de intereses, el negociador no solo adquiere información para la negociación que se desarrolla en el momento, sino que también adquiere conocimiento para alcanzar los objetivos a nivel empresa, de tal forma que está ayudando a la continuidad y

fortalecimiento de la relación de las partes. El autor (Vallone, 2015) dice que la negociación como capacidad individual se transforma en un factor clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Todo lo que se hace al interior de una empresa para cumplir con las metas, depende directa o indirectamente de procesos de negociación en los que están en juego determinados intereses.

### Comunicación y mutuo beneficio

La comunicación es un elemento primordial para la obtención y logro de acuerdos, el autor (Cabrales, 2012) dice que es esencial en la negociación y aunque los otros factores se den con éxito, esta es la clave para lograr cerrar un acuerdo positivo. Pero hay aspectos que van de la mano, como lo es saber escuchar y entender lo que expresa la contraparte, otro autor (Abreu, 2015) indica que muchos problemas en la comunicación se atribuyen a las habilidades para escuchar, es importante ser objetivo, para entender las intenciones de la contraparte y no solo lo que uno quiere escuchar. Es así, como se logra un vínculo a largo plazo, que es lo que las empresas esperan, si hay buena comunicación, se fortalece la confianza. Otros autores (Salamanca, Rivera, & González Ospina, 2015) apoyan esta posición haciendo referencia a la confianza, la cual tiene dos condiciones, que son honestidad y convicción en una negociación. Consolidando todos estos aspectos se puede conseguir una buena negociación, con proyección y con la obtención del mutuo beneficio.

El mutuo beneficio, es lo que la mayoría de las personas buscan en una negociación, es importante haber identificado correctamente los intereses, conocer a las personas presentes en el proceso y planificar lo que se desea obtener. Los autores (Rojas Vera & Arapé Copello, 2012) indican que negociamos porque se reconoce un proyecto en común, de beneficio mutuo, también agregan que, si no se reconoce de esta forma, se puede malinterpretar y no ganar a modo mutuo o al largo plazo. Es necesario aprender a conocer el entorno y el tipo de negociación que se va a desarrollar, el autor Reynolds muestra un ejemplo de cómo negociar el tema capacitación, dice que (Reynolds, 2014) se recomienda iniciar una negociación con los temas más fáciles y al final

los más difíciles, creando un entorno cordial, con un enfoque integrador, basado en intereses y necesidades de las partes, con la finalidad de lograr acuerdos integradores y de mutuo beneficio.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, solo queda el paso final que es el cierre de acuerdo, el autor (Sanguineti, 2016) expresa que para que se acepte el trato, la propuesta debe cubrir los intereses que solicita la contraparte, mientras más tiempo tome la negociación, más concesiones se consiguen o entregan, la idea es proponer una alternativa firme y que no sea necesario realizar más cambios o concesiones.

## **CAPÍTULO III:**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación a realizar en este informe será de tipo cuantitativa con la participación de los trabajadores que están inmersos en el proceso de negociación para la adquisición de materias primas en la empresa ALSTOM, Casa Matriz ubicada en Providencia, Santiago, a través del estudio de las estrategias y técnicas de negociación, para así lograr evaluar de forma correcta lo que será analizado.

En este caso, se realizan encuestas y pruebas para saber cuál es la modalidad de negociación que utilizan mayormente los participantes de la empresa estudiada, además es importante definir los parámetros a tomar en cuenta, tales como tiempo, el modelo de Lewicki / Hiam “*two dimensions, importance of substantive outcome (tangible and intangible gains that are at the center of a negotiation) and importance of relationship*” (W. Baber & Fletcher-Chen, 2015, fig. 1.5), con la finalidad de saber si se realiza metodológicamente como lo indican los libros y estudios tomados en cuenta en este informe.

La encuesta realizada en la empresa Alstom, fue validada por el profesor Galo López Zúñiga, profesor de la escuela de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso

De acuerdo a la opinión del experto, la encuesta es de carácter exploratorio con algunos elementos descriptivos, además señaló que la interrogante 1 y 2 corresponden a preguntas filtro, destacando que la pregunta 3 es clave en la investigación. Al mismo tiempo, recomendó anexar detalle de cada una de las preguntas aplicadas en la encuesta, con la finalidad de aclarar el propósito de éstas.

## Encuesta negociación

El grupo que participó en la encuesta realizada, corresponde a 30 personas, de las cuales 21 son hombres y 9 son mujeres, de esta forma lograremos identificar diversos aspectos en la negociación de las personas y poder comparar correctamente cuantas personas se aferran a las técnicas y modalidades de negociación enseñada a través de libros o si simplemente toman una posición diferente, además podremos ver cual técnica de negociación es la más utilizada al momento de cerrar un acuerdo con un proveedor, modalidades de pago, comunicación frente a una negociación y que parte de los encuestados busca el mutuo acuerdo para las partes inmersas en la negociación.

La encuesta fue realizada en Santiago a un grupo de 30 personas, durante las fechas 10 de Julio de 2017 hasta el día 14 de Julio de 2017 quienes respondieron con total libertad las respuestas, sin el respaldo de libros o internet, ya que la intención real de ésta encuesta fue saber cómo logra negociar este grupo de personas, para así poder comparar los resultados y observar si se lleva a cabo el proceso de negociación correctamente y para rescatar algún aspecto olvidado que podría ser de utilidad para cerrar acuerdos en el futuro.

## **CAPÍTULO IV:**

### **RESULTADOS**

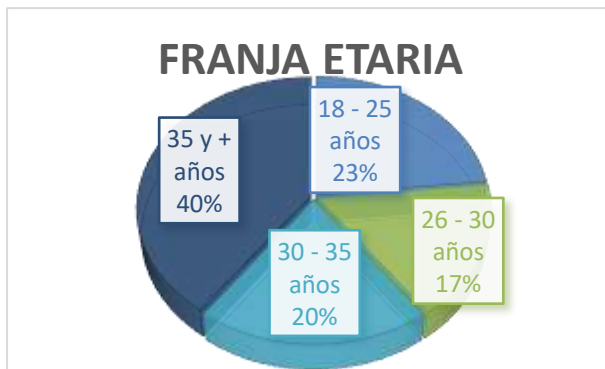
De acuerdo a la encuesta realizada a un grupo de 30 personas pertenecientes a la empresa Alstom durante el periodo del 10 al 14 de Julio de 2017, se logró obtener diversos resultados; en primer lugar, podemos indicar que el grupo encuestado fue dividido en 4 segmentos, creando una franja etaria que se organiza de la siguiente forma: 12 personas están en el rango de 35 y más años; 6 personas en el rango de 30 a 35 años; 5 en el rango de 26 a 30 años y otros 7 en el rango de 18 a 25 años, respecto al género los encuestados corresponden a 21 personas que son hombres y 9 mujeres.

El método de negociación más utilizado en el cual 18 personas utilizan la negociación objetiva, 6 utilizan el método de negociación racional y otros 6 utilizan la negociación blanda, cabe destacar que respecto a la modalidad de pago 24 prefieren cobranza, 18 carta de crédito y 12 pago al contado, en lo que respecta a plazo de pago proveedores 12 indican que el pago es a 60 días, 6 indican que el pago es a 30 días y 6 indican que el pago es a 90 días; según los participantes las cartas de crédito deben ser intransferible (30 personas lo indican), 24 irrevocable, 6 plazo proveedor y 3 a la vista.

Otra parte de la encuesta fue orientada en identificar el principal interés en una negociación, aquí 24 personas indican que se enfocan en la relación y solo 6 personas se enfocan en el problema, de la mano es necesario resaltar los aspectos importantes en la comunicación, de los participantes solo 6 prefieren escuchar atentamente al proveedor, identificando lo que desea y 30 indican que es necesario establecer una relación de trabajo a largo plazo; para esto es primordial la identificación de intereses en donde 18 personas prefieren tomar nota sobre las visiones de ambas partes, 9 eligen conversar sobre lo que busca la otra parte y 6 se enfocan en hablar sobre el problema, después dar una respuesta o solución; finalmente se determina la posición respecto al mutuo beneficio en una negociación en la cual 12 prefieren escuchar a la otra parte para luego decidir y 18 buscan directamente el mutuo beneficio.

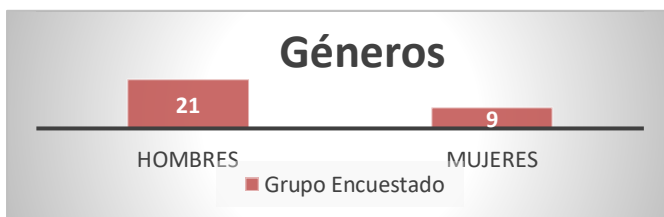
## Análisis de resultados de encuesta

### Franja Etaria



En el gráfico correspondiente a la franja etaria podemos ver a grandes rasgos que los que toman decisiones en negociaciones corresponden a personas de 35 años o más, son el 40% de las personas encuestadas, por lo tanto podemos inferir que la decisión de una negociación en una empresa es tomada mayormente por personas con más experiencia en el mercado; el grupo que se encuentra en el rango de 18 a 25 años obtiene una participación de un 23% en la encuesta, esto demuestra que se está dando oportunidad a nuevos profesionales para ser parte de cierre de acuerdos; los otros dos grupos etarios corresponden a un 17% en el rango de 26 a 30 años de edad, además otro 20% corresponde en el rango de 30 a 35 años, en la actualidad ambos grupos de personas son parte de la nueva generación de trabajadores, estos nuevos profesionales son los que rotan en mayor cantidad en las empresas, es por esto que cubren un bajo porcentaje en la participación etaria de la encuesta.

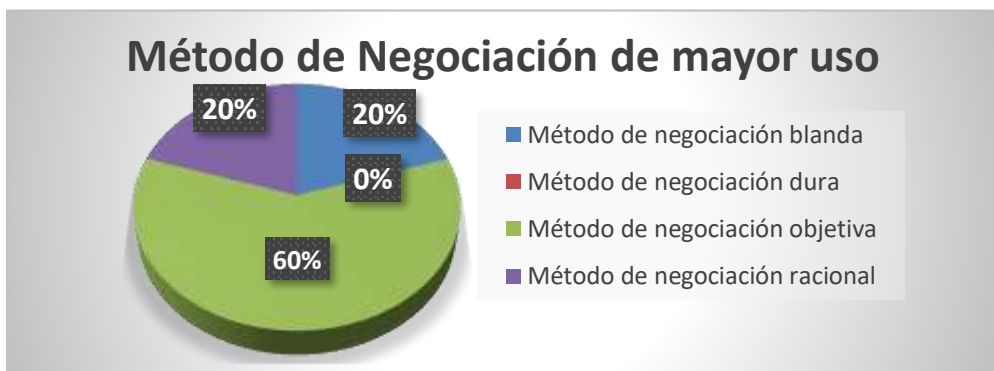
### Gráfica de género



En esta tabla podemos identificar que un 70% de los encuestados son hombres y que solo el 30% son mujeres, se puede inferir que la decisión de las negociaciones sigue estando a cargo del sexo masculino, en este caso, los hombres se enfocaron en una negociación buscando cerrar

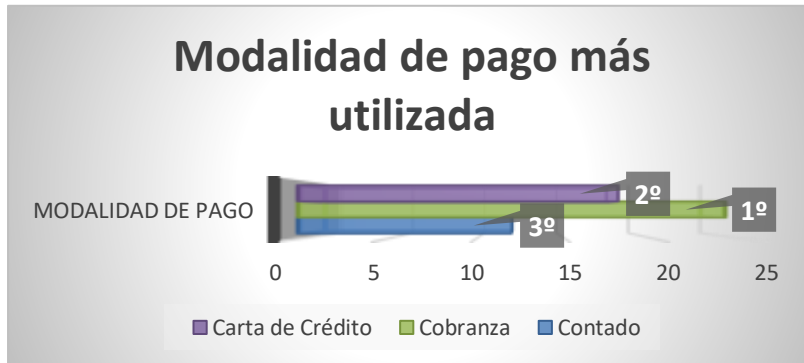
el acuerdo, en cambio, las mujeres logran cerrar el acuerdo, pero el trato hacia el proveedor incluye mayor trabajo. Las mujeres toman notas más detalladas y específicas al momento de tener información sobre lo que el proveedor ofrece. En la empresa estudiada se puede ver que gran parte de la participación es masculina, por otra parte, en compañías en donde es necesario negociar, se está dando oportunidad a mujeres de ser parte del área, ya que lo que buscan las empresas en la actualidad es proyectar negocios y lograr lazos de confianza, para así mantener vínculos en donde la distancia y las barreras económicas no sea un problema, para esto es necesario dar posibilidad a la fuerza de trabajo femenina.

### Método de negociación



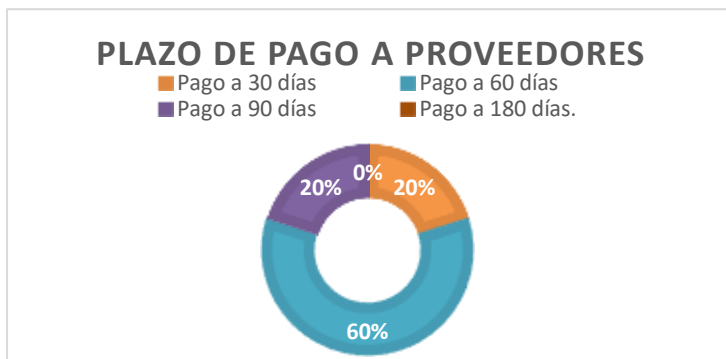
El siguiente gráfico representa a través de porcentajes los diversos métodos de negociación que utilizan las personas para poder cerrar un acuerdo con un proveedor, en primer lugar se puede identificar que el 60% de los encuestados utilizan el método de negociación objetiva que se basa en resolver problemas, enfocándose en la obtención de beneficios mutuos, con la finalidad de resolver los intereses de ambas partes; en segundo lugar se encuentran dos métodos de negociación con la misma participación en el gráfico (correspondiente a un 40% en total, 20% cada uno), el método de negociación blanda consiste en evitar el conflicto individual, con la finalidad de lograr cerrar un acuerdo y el método de negociación racional es flexible con la posición que toma el individuo con el cual negocia, logrando un acuerdo satisfactorio, evaluando intereses y prioridades de ambas partes, finalmente y sin ser parte de las respuestas seleccionadas existe el método de negociación dura, el cual no fue seleccionado por ningún encuestado, normalmente es cuando hay un enfrentamiento de ambas partes, el individuo que toma la posición más fuerte logra ganar el acuerdo.

## Modalidades de Pago



Al momento de realizar el pago a proveedores se utilizan diversas herramientas para hacer este efectivo, de acuerdo al gráfico de modalidades de pago la que tiene mayor uso en las negociaciones es el método de cobranza (24 personas indicaron que es el más utilizado), en segundo lugar y no con mucha diferencia los encuestados seleccionaron como opción de pago la carta de crédito (18 personas seleccionaron esta opción como alternativa secundaria), finalmente el tercer método de pago elegido fue pago al contado (solo 12 personas seleccionaron esta opción), siendo esta última utilizada cuando hay confianza entre ambas partes, generando casi en la mayoría de la oportunidades un vínculo a largo plazo.

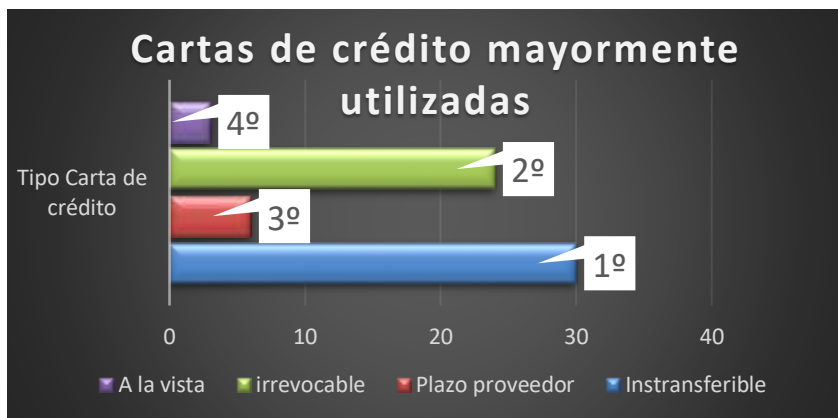
## Pago a proveedores



El siguiente gráfico circular muestra el plazo de pago entregado por la empresa, solo un 20% indica que el pago a es a 30 días, por lo tanto se puede inferir que existe un pequeño grupo que recibe el pago en un mes, normalmente son proveedores antiguos, que con el tiempo han logrado fortalecer lazos en las negociaciones, por lo tanto la empresa posee una visión a largo

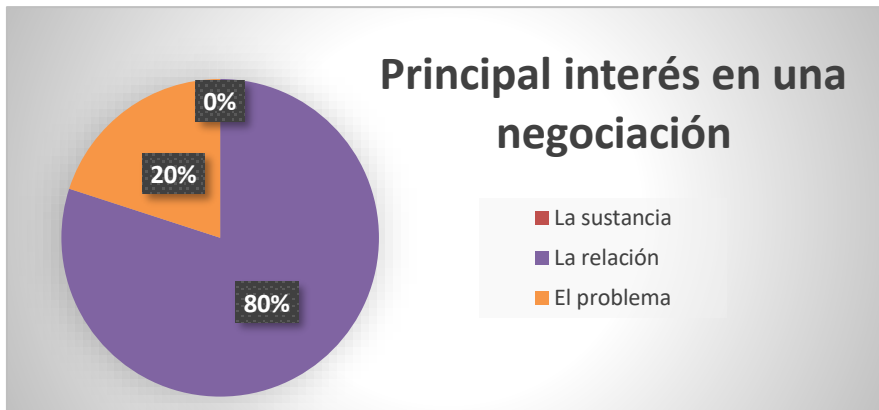
plazo con ellos, en cambio con la mayoría de clientes el pago corresponde a un plazo de 60 días, en el gráfico se puede observar que corresponde a la respuesta de un 60% de los encuestados; para los participantes de la encuesta el plazo de pago corresponde a un lazo de confianza que se mantiene durante el tiempo gracias a la buena gestión de ambas partes, si se respeta lo acordado, ya sea tiempo de despacho, materia prima en buenas condiciones, calidad y cantidad solicitada, el periodo de pago mejora para el proveedor; otro 20% corresponde a un plazo de 90 días, este plazo afecta en muchas negociaciones, ya que los proveedores deben esperar un amplio periodo para poder recibir su pago, la empresa normalmente llega a acuerdos de este tipo cuando no cuenta con la liquidez suficiente. Finalmente, la opción de pago a 180 días no fue seleccionada, en la actualidad no hay proveedores que reciban pago asociado a ese plazo.

### Cartas de crédito



En el siguiente gráfico, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede observar que una de las formas de pago más frecuente es la carta de crédito, donde en primer lugar los encuestados indicaron en su totalidad, que debe ser intransferible, es decir que no se pueden transferir sus derechos a un tercero. En segundo lugar, indicaron que esta debe ser irrevocable, por lo que, en caso de cancelación o modificación, esta debe ser con el consentimiento de las partes (banco emisor, beneficiario o exportador). En tercer lugar y con una gran disminución se encuentra la carta de crédito plazo proveedor, en la cual el exportador estipula el pago al importador. En último lugar los encuestados indicaron que la carta de crédito a la vista es la menor utilizada o no considerada importante.

## Principal interés en una negociación



Durante una negociación existen diferentes intereses que se deberían tomar en cuenta para así llegar a cerrar un buen acuerdo entre ambas partes, de acuerdo al gráfico circular hay dos opciones que son tomadas en cuenta por los participantes. En primer lugar, se encuentra la relación, este interés cubre un 80% del área del gráfico, siendo lo primordial en un acuerdo; en segundo lugar, con un 20% se encuentra el problema Y finalmente en tercer lugar con un 0% aparece la sustancia que no fue tomada en cuenta, pero para cualquier negociación son importantes los bienes a tratar; según el libro de Fisher, los dos intereses esenciales para lograr un acuerdo son la relación y la sustancia.

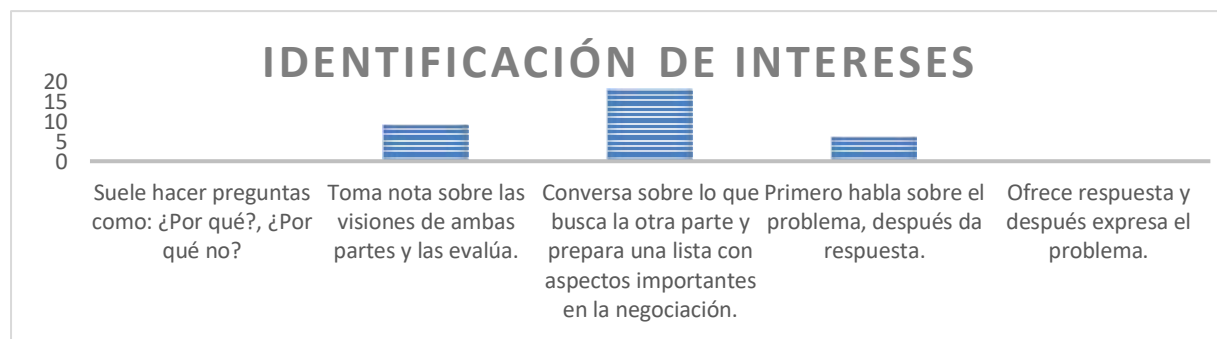
## Aspectos importantes de la comunicación



Para lograr establecer un acuerdo y poder cerrar correctamente un trato, es necesario tomar en cuenta diferentes aspectos presentes en la comunicación de una negociación, en el gráfico podemos ver que existen dos puntos importantes para los encuestados, el 100% (30

personas) señala que es necesario escuchar atentamente a la otra parte, demostrando interés para poder establecer una relación a largo plazo, en segundo lugar con solo un 20% (6 personas) indica que es necesario poner énfasis en identificar lo que el proveedor desea, las otras dos opciones presentes no fueron seleccionadas por los participantes, corresponden a enfrentarse directamente al problema y no pensar en crear un lazo de trabajo a largo plazo, solo cerrar el acuerdo, de esta forma se puede inferir que las negociaciones se están realizando con vista al futuro, reforzando mantener un acuerdo por un periodo indefinido y con proyecciones beneficiosas para ambas partes.

### Identificación de intereses



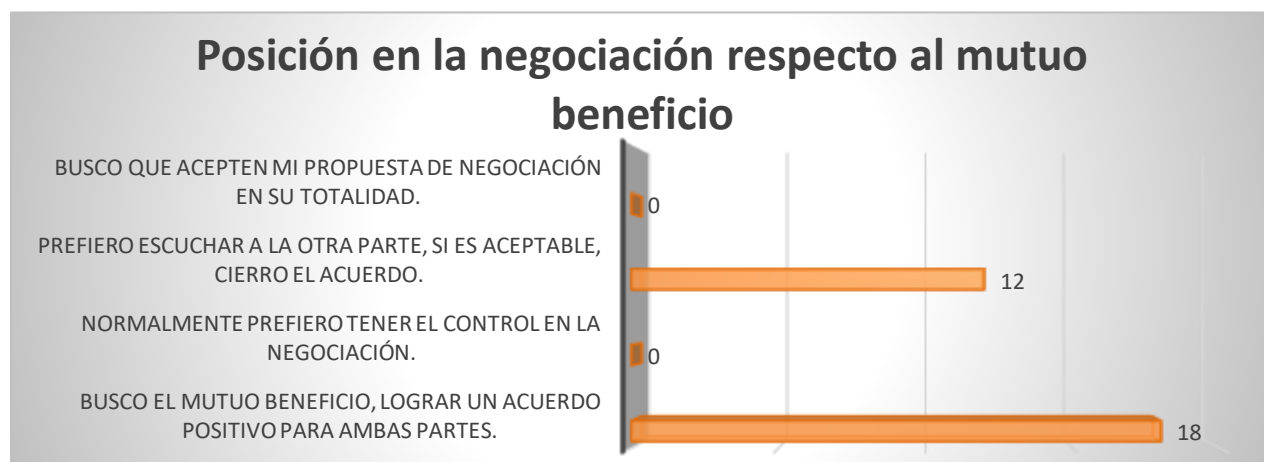
Otro aspecto importante en la encuesta realizada fue identificar los intereses presentes en una negociación, en este caso los participantes podían seleccionar más de una opción, de esta forma se pueden mezclar intereses y saber cuál es el primordial para ellos. En primer lugar, se encuentra la conversación sobre lo que busca la otra parte, en este punto también se agrega la preparación de una lista con aspectos importantes que han estado presente en la negociación; en segundo lugar, se puede apreciar que los encuestados toman nota de las visiones de ambas partes, para así poder evaluar correctamente el acuerdo; en tercer lugar, se prefiere hablar sobre el problema con el proveedor, después se ofrece respuesta a lo demandado.

Existen dos opciones que no fueron seleccionadas por los participantes, la primera corresponde a ofrecer una respuesta a lo posiblemente demandado y después escuchar el problema (lo que necesita el proveedor), en esta parte también se indicó que es preferible escuchar y entender bien lo que la contraparte busca, no se puede dar solución a algo sin entenderlo, hay muchas veces que una negociación falla por lo mismo, ya que no es posible por

ejemplo cerrar un acuerdo y pagar por adelantado el producto, sin saber cómo funciona y si servirá realmente para el propósito deseado.

La otra opción no seleccionada fue hacer preguntas como ¿Por qué? O ¿Por qué no?, de acuerdo a lo respondido, es necesario reforzar la identificación de intereses para los encuestados, tal vez lograrían cerrar un acuerdo con mayores beneficios, aunque en la actualidad no hay problemas con sus métodos y técnicas de negociación, pero siempre es bueno perfeccionar y lograr mejores acuerdos a largo plazo.

### Posición respecto al mutuo beneficio



Como se puede observar en la imagen, en primer lugar, las partes presentes en la negociación, indican a través de la encuesta que buscan el mutuo beneficio con el propósito de llegar a un resultado positivo para ambas partes en medidas iguales, de tal forma que el proveedor reciba el monto solicitado y en el caso de la empresa, la materia prima necesaria; en segundo lugar los participantes seleccionaron la opción de preferir escuchar a la otra parte, de tal forma que si es algo cercano a lo buscado, se acepta lo que se ofrece.

La opción correspondiente a la búsqueda de aceptación de propuesta en su totalidad y la alternativa de tener el control en la negociación, con la finalidad de que la otra parte acepte la propuesta, no fueron seleccionadas por los encuestados.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados arrojados por la encuesta realizada en la empresa ALSTOM, nos entregan en un comienzo una visión general de cómo negocian las personas, pero cada vez que se avanza en el proceso de negociación, se logran identificar nuevos aspectos importantes que diversos autores utilizan en sus estudios.

Es importante en primer lugar indicar que la encuesta fue realizada a un grupo de 30 personas, en la ciudad de Santiago, si segmentamos el grupo encuestado de acuerdo a franjas etarias, la mayor parte corresponde a personas que se encuentran en el rango de 35 y más años, esto se valida con lo que indican algunos autores, ya que las personas con avanzada edad demuestran un rendimiento profesional alto y son aptos para la toma de decisiones, el segundo grupo corresponde al rango de 18 a 25 años, esto indica que las empresas abren su mercado a nuevos profesionales, aunque en oportunidades carecen de madurez psicológica, pero poseen ideas innovadoras, que son valoradas en la actualidad, el tercer y cuarto grupo corresponde al rango que engloba a personas desde 26 a 35 años, este grupo es el que en la actualidad se conoce como millennial, normalmente rotan más en las empresas, el autor Hatum apoya la idea de que este tipo de trabajador es el que espera una razón convincente para mantenerse en su puesto de trabajo.

La segunda segmentación realizada corresponde al género partícipe en la empresa, la diferencia es amplia, ya que el 30% corresponde a mujeres y el 70% a hombres, se puede realizar una comparación con lo que dice el Instituto nacional de estadísticas, respecto a la participación de la fuerza de trabajo en el país siendo el 40,2% mujeres y el 59,8% hombres, esto apoya la tendencia a que el sexo masculino es que tiene mayor participación en la toma de decisiones, pero es necesario entender un poco más de las negociaciones respecto a los géneros, una empresa como ALSTOM busca proyección en sus negociaciones, de acuerdo a diversos autores el hombre siempre busca una negociación rápida, con el ideal de conseguir la meta pero sin valorar la proyección, en cambio la mujer es más cautelosa respecto a este proceso, logrando identificar aspectos esenciales para mantener el vínculo por un periodo extenso.

La investigación se enfoca en identificar también los métodos de negociación utilizados, una hipótesis planteada corresponde a que las personas utilizan mayormente la negociación

racional priorizando el resultado frente al sentimiento personal para alcanzar el beneficio mutuo, de acuerdo a las respuestas obtenidas, se puede refutar esto, las personas encuestadas indican que el método de negociación que utilizan frecuentemente es el objetivo, el que se basa en la resolución de problemas, además ambas partes aportan para identificar intereses y necesidades obteniendo el beneficio mutuo, el autor García-Lomas indica que la colaboración es un elemento importante para lograr un acuerdo justo, otros autores dicen que es el tipo de negociación colaborativa por excelencia, de igual forma es bueno añadir que la negociación racional está presente ya que los encuestados la utilizan, pero en menos oportunidades, no siendo la más usada.

De acuerdo a los métodos de pago más utilizados por los participantes en las negociaciones de la empresa, el método de cobranza es el primordial, en segundo lugar, carta de crédito y en tercer lugar pago al contado, el autor Angelucci, nos indica que la más utilizada (cobranza) es por la confianza que se crea entre importador y exportador durante el tiempo, pero un banco es el que realiza la tramitación. La carta de crédito se utiliza cuando no hay tanta confianza por ambas partes y los bancos realizan el proceso completo, es un proceso en donde es necesaria la presentación de documentos, además se identificó que los tipos de carta de crédito que se utilizan más comúnmente son intransferible e irrevocable; pago al contado existe, pero en menor parte, ya que es aplicado en negociaciones que llevan mucho tiempo, que poseen proyecciones a largo plazo, y en donde la confianza es un factor clave.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta aquí son los plazos de pago acordados con los proveedores, el plazo más común se realiza a 60 días, pero lamentablemente todavía existen negociaciones con pago asociado a un plazo de 90 días, es aquí donde se encuentra un gran problema de la empresa, ya que cuando sucede algo así la compañía en muchas oportunidades no respeta ese plazo, que ya es extenso, siendo así bloqueada por parte de sus proveedores, no cumpliendo con los requerimientos internos, se disminuyen las posibilidades de generar un negocio a largo plazo y no se cierran acuerdos de forma positiva, el autor Gomá plantea una idea que puede mejorar este problema al interior de las empresas, se refiere al uso de software de gestión contable, de tal forma que mejore el cumplimiento de pagos respecto a plazos y así también evitar problemas de impago. El pago a 30 días existe, pero se utiliza con proveedores antiguos, con los que hay un lazo de confianza y proyección en los tratos acordados.

En una negociación, los intereses son el elemento medular, hay que identificar los intereses principales, que puede ser la sustancia, el problema y/o la relación, en este caso los participantes de la encuesta indicaron que la relación es lo esencial en una negociación, los autores Fisher, Ury y Patton promueven que todo negociador se enfoca en dos intereses, que son la sustancia y la relación, fortaleciendo de tal forma la proyección y confianza, es aquí donde los encuestados no toman en cuenta la sustancia como interés, ya que no fue seleccionada. El autor Vallone agrega que los intereses adquiridos por individuales son la base para conseguir los objetivos a nivel empresa. Para llevar a cabo una buena negociación es importante tomar en cuenta la comunicación, los encuestados expresan que es necesario escuchar correctamente a la contraparte, también poner atención en lo que lo que el proveedor desea, conversar para saber lo que se busca, preparar una lista con las necesidades e intereses, y hablar del problema para entregar soluciones. El autor Cabrales expresa que la comunicación es un elemento esencial, avalando la posición tomada por los encuestados, también autores como Salamanca, Rivera y Gonzales añaden que, si hay confianza, la negociación será beneficiosa, con proyección y obtención de mutuo beneficio.

Finalmente respecto a la obtención de mutuo beneficio se había planteado la hipótesis que indicaba que las técnicas de negociación utilizadas por las personas de ALSTOM no son eficaces para cerrar un acuerdo a largo plazo, esto se puede avalar, ya que de acuerdo a lo inferido en las encuestas, ellos buscan el mutuo beneficio logrando un acuerdo positivo para ambas partes, además utilizan la comunicación para generar confianza pero lamentablemente la forma en como culminan el proceso no es suficientemente eficaz para crear una proyección a largo plazo. Las personas encuestadas poseen muchos aspectos que se avalan positivamente por lo expuesto por diversos autores, pero es necesario perfeccionar el aprendizaje del proceso de negociación, de tal forma que valoren la sustancia y la relación como lo indican los autores Fisher, Ury & Patton, también agregar que los plazos de pago entregados sean los adecuados, para así no incurrir en problemas de no pago o ser bloqueados por proveedores.

## **CAPÍTULO V:**

### **CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN**

Las negociaciones internacionales como hemos visto previamente son un proceso interesante de estudio, en la actualidad existen diversos autores que promueven sus visiones e ideales, pero es necesario apoyarse en la metodología promovida por sus grandes expositores a través del tiempo, de esta forma se observará un impacto real en los tratos con los proveedores.

De acuerdo a los análisis realizados podemos decir que una empresa tan grande como ALSTOM, mantiene muchas negociaciones con sus proveedores, además posee la capacidad de perfeccionar a sus empleados para así promover una negociación que logre proyectarse a largo plazo, es común que muchas empresas de gran tamaño en el mercado posean gran movimiento en adquisición y ventas de productos, pero no todo es perfecto, en la empresa estudiada, se ve el problema de liquidez para poder finalizar correctamente el proceso de negociación, los pasos realizados son los correctos, pero lamentablemente la empresa debe buscar proveedores que acepten pagos desfasados, por lo tanto a veces la negociación no termina siendo la mejor, si no que termina siendo con aquel vendedor que acepta un pago a 90 días por ejemplo, o con alguno que acepta un pago con mayor retraso a cambio de adquisición de mayor cantidad de materias primas, por lo tanto la empresa estudiada puede mantener un stock de materiales en exceso, también invirtiendo en almacén para aquello.

Las grandes empresas suelen tener problemas de liquidez al pagar, en diversos medios podemos corroborar que es una situación común, indicando que la postergación de pagos es un problema cultural, pero ¿es realmente así?, el presidente de la ASECH (Asociación de Emprendedores de Chile) (Sweet, 2013) dice que las grandes empresas intentan cambiar el plazo de pago y extenderlo, de tal forma que las materias primas que adquieren, las utilizan, luego las venden, reciben el pago, y utilizan las ganancias para generar un ingreso financiero, siendo esto

a costa de emprendedores. Es por esto que se toma como un problema dentro de la empresa el pago en un tiempo extenso a proveedores.

Después de todo lo planteado, se ha llegado a la conclusión de que una negociación será exitosa si se cumplen los pasos propuestos por los diversos autores, tomando en cuenta el uso de la comunicación, identificando correctamente las necesidades e intereses que ambas partes buscan, valorando el nivel de confianza que se logra en una negociación, siendo claro con las proyecciones que se desean alcanzar y por supuesto, apoyándose en un tipo de negociación colaborativa, de tal forma que ambas partes se apoyen, para así obtener el anhelado gana-gana, consolidándose con la obtención del beneficio mutuo y un cierre de acuerdo a largo plazo.

En el futuro sería interesante tener la posibilidad de investigar de forma más precisa como cambia la forma en la que negocian las personas en las empresas, además sería buena idea aplicar la encuesta a diversas compañías que se mueven normalmente en el área de negociaciones, para así evaluar los diversos aspectos que se pueden reforzar, mejorar o aprender, siempre con el ideal de valorar la relación que se puede obtener en una buena negociación, en donde hay preocupación de promover un acuerdo que consolide lo que ambas partes buscan. También es importante añadir lo que dicen los autores (Armstrong & Taylor, 2017) siendo certeros, promoviendo una regla básica en las negociaciones pero que ha sido interesante para concluir “nunca dar concesiones, siempre intercambia concesiones. Si das algo, asegúrate de obtener siempre algo a cambio. Como así, si quieres obtener algo, debes estar preparado para dar algo a cambio”.

## REFERENCIAS

- Abreu, Y. (2015). *Neuromanagement as a Strategic Tool for the Manager Negotiator*. Daena (International Journal of Good Conscience).
- Almodóvar Molina, A., Galiana Blanco, L., Gómez-Cano Alfaro, M., & Muñoz Nieto-Sandoval, M. (2013). *Análisis del trabajo según la edad*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- ALSTOM. (2017, Julio 10). *Alstom Company*. Retrieved from Alstom: <http://www.alstom.com/about-us/strategy/close-to-customers/>
- ALSTOM. (2017, Julio 10). *Alstom Company*. Retrieved from Alstom: <http://www.alstom.com/products-services/>
- ALSTOM. (2017, julio 10). *Alstom Company*. Retrieved from Alstom: <http://www.alstom.com/about-us/strategy/innovation/>
- ALSTOM. (2017, Julio 10). *Alstom Company*. Retrieved from Alstom: <http://www.alstom.com/about-us/sustainability/>
- ALSTOM. (2017, Julio 10). *Alstom Company*. Retrieved from Alstom: <http://www.alstom.com/careers/harnessing-the-power-of-diversity/>
- Angelucci, H. (2014). *Importación y exportación*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Arellano, J. (2017, Enero 11). *El arte de negociar: la clave para alcanzar el Win-Win*. Retrieved from SalesLand: <https://www.salesland.net/blog/el-arte-de-negociar-la-clave-para-alcanzar-el-win-win>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

- Besteiro, E. J. (2001). *Estretegias y técnicas de negociación*. Madrid: UGT.
- Billeke, P. (2015). *Negociación social: cómo nuestro cerebro se anticipa a las decisiones de otras personas*. Santiago de Chile: Ciencia Cognitiva.
- Cabrales, R. (2012). *Comunicación y Proceso de Negociación en Empresas del Sector Petrolero*. Universidad Rafael Belloso Chacin.
- Camacho, M. E. (2013). Cartas de crédito. *REVISA e-Mercatoria*, 166-168.
- Cámara de comercio. (2013). *Medios de pagos internacionales*. Bogotá: Centro Internacional de Negocios.
- Cano, J. A., & Baena, J. J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y. In *Estudios Gerenciales*. Medellín: Elsevier.
- de la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., & López Lemus, J. A. (2016). *Competencias del emprendedor*. Bogotá: Universidad & Empresa.
- Diez, F. (2002). *El Arte de Negociar: Manual de negociación*. Washington DC: Instituto Nacional Demócrata.
- Effective Management S.L. (1997). Effective Management S.L. In E. M. S.L., *Effective Management Resúmenes de gestión* (pp. 1-8). Barcelona: Graficas Rey.
- Estadísticas, I. N. (2017). *Estadísticas de género y empleo - Junio 2017*. Santiago de Chile: INE.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Si, de acuerdo. Como negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2000). Obtenga el Sí. In R. Fisher, W. Ury, & B. Patton, *El arte de negociar sin Ceder* (p. 216). Ediciones Gestión.
- García-Lomas, O. L. (2015). *Negociación internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Gomá, I. P. (2012). *Automatización del cálculo*. Estrategia Financiera.

- Hatum, A. (2011). *La Generación del Milenio, quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos*. Harvard Business Review.
- Henao, C. A., Fierro, I., & Cardona, D. A. (2017). *La negociación profesional, un acercamiento conceptual*. Revista Espacios.
- Mezgravis, A. (2009). NEGOCIACIÓN: HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL ABOGADO DEL SIGLO XXI. In *NEGOCIACIÓN: HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL ABOGADO DEL SIGLO XXI* (p. 31).
- Miller, L., & Miller, J. (2010). A Woman's Guide to Successful Negotiating. In L. Miller, & J. Miller, *A Woman's Guide to Successful Negotiating* (p. 288). McGraw-Hill Education.
- Mullender, R. (2014). *Negociación: El poder de la escucha activa*. IESEinsight.
- Picaso, F. (2017, Febrero 6). *Modelo tradicional lineal o de Harvard*. Retrieved from [http://www.academia.edu/10956729/Modelo\\_tradicional\\_lineal\\_o\\_de\\_Harvard](http://www.academia.edu/10956729/Modelo_tradicional_lineal_o_de_Harvard)
- Reynolds, J. (2014). *LA CAPACITACION: UN ELEMENTO INTEGRADOR EN UNA NEGOCIACION COLECTIVA*. Viña del Mar.
- Ríos, A. S. (2013). El proceso de Negociación. In A. S. Ríos, *La negociación en el proceso conciliatorio* (p. 158).
- Rojas Vera, L. R., & Arapé Copello, E. (2012). *Comunicación, Conflicto y Negociación*.
- Roura, I. M. (2014). *Errores que sabotean una negociación*. Entrepreneur Mexico.
- Salamanca, J., Rivera, J., & González Ospina, N. (2015). *Desarrollo de confianza a través de interfaces de persuasión cooperativa*. Iconofacto.
- Sanguineti, I. (2016). *Proceso de negociación*. Lima: PromPeru.
- Sweet, J. P. (2013, Marzo 21). Emprendedores: Postergación de pagos a proveedores por parte de las grandes empresas es un problema cultural. (M. Del Río, & B. Sánchez, Interviewers)

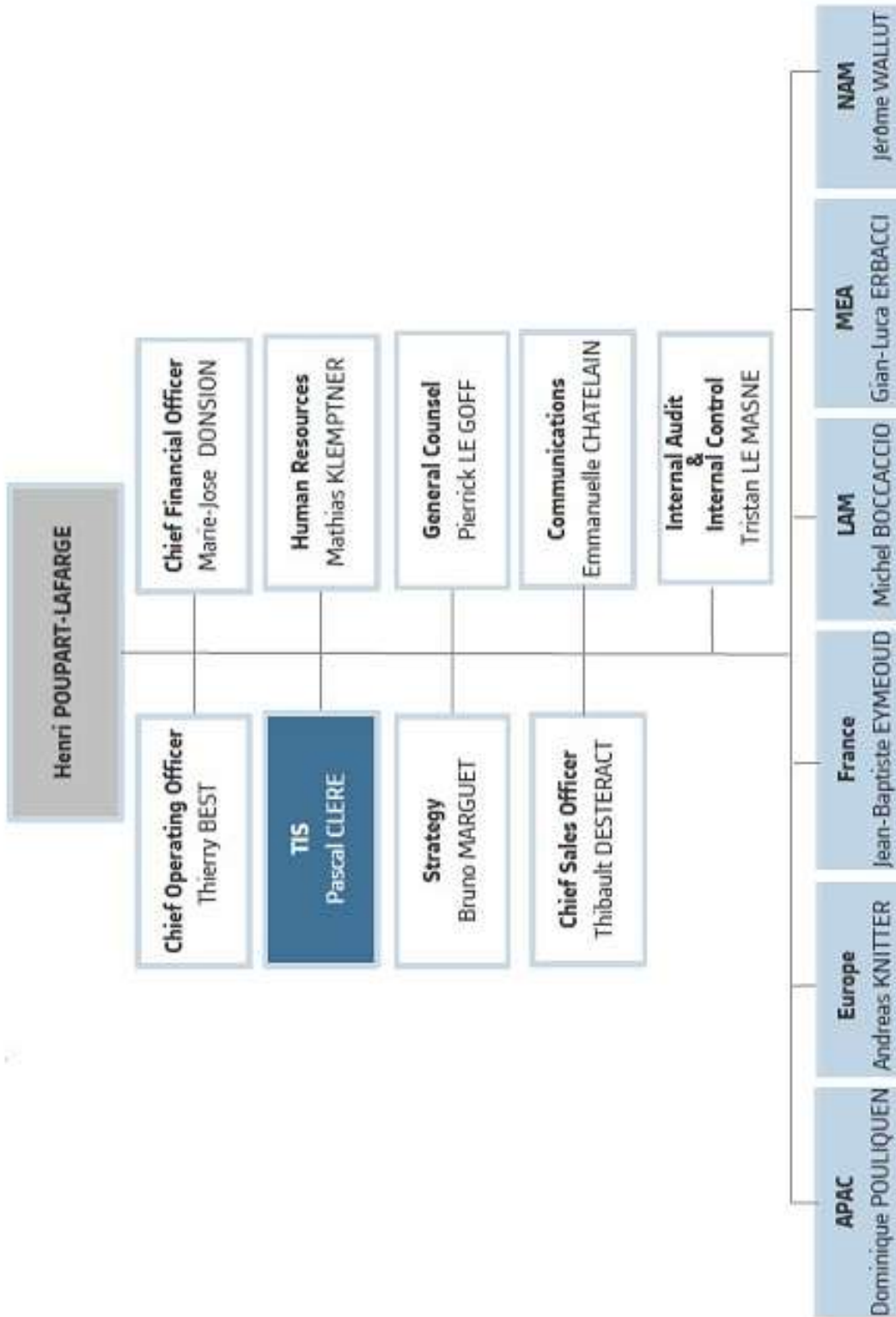
Vallone, G. (2014). *Negociación: La escalera abstracta de los intereses*. Montevideo: Revista de Negocios del IEEM.

Vallone, G. (2016). *La negociación como competencia*. Revista de Negocios del IEEM.

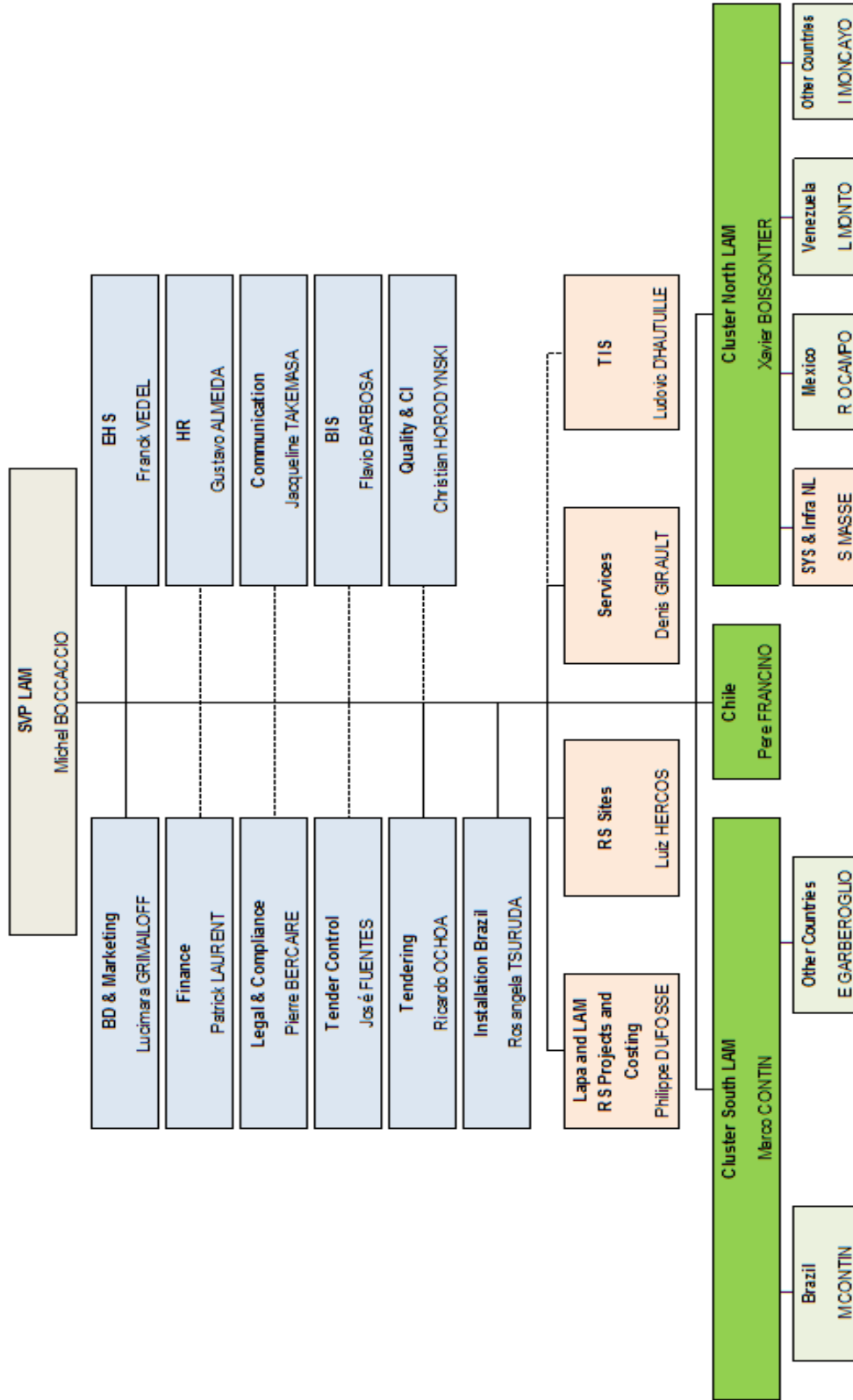
W. Baber, W., & Fletcher-Chen, C.-Y. (2015). *Practical Business Negotiation*. Routledge.

# ANEXOS

## Organigrama Global



# Organigrama América Latino



Área ingeniería: Se encarga del soporte de la empresa, tales como desarrollo de nuevas tecnologías, procedimientos de trabajo, capacitaciones, responsabilidad y entrega al cliente sobre las pruebas de trenes posterior a su mantenimiento.



Área Logística: Se encarga de las adquisiciones de la empresa, importaciones, compras, pago de proveedores, principalmente se caracteriza como un área de soporte para operaciones al igual que ingeniería, con el fin de mantener stock de repuestos para los distintos mantenimientos del tren.



Área Operaciones: Se encarga de cumplir los plazos de mantenibilidad de los trenes, con el objetivo claro de dar una satisfacción al cliente Metro de acuerdo a lo contratado como mantenimientos overhaul, preventivo, correctivo y fabricación de trenes.



## Encuesta negociación ALSTOM

### 1) Edad

- 18-25
- 26-30
- 30-35
- 35 y más

### 2) Sexo

- Masculino
- Femenino

### 3) Respecto al proceso de negociación, ¿Cuál es el método de negociación que utiliza constantemente para cerrar un trato/acuerdo con el proveedor? (Seleccione 1 opción)

- Método de negociación blanda:** Consiste en evitar el conflicto individual, con la finalidad de lograr cerrar un acuerdo.
- Método de negociación dura:** Normalmente hay enfrentamiento de ambas partes, el individuo que toma la posición más fuerte logra ganar el acuerdo.
- Método de negociación objetiva:** Resuelve problemas enfocándose en la obtención de beneficios mutuos, con la finalidad de resolver los intereses de ambas partes.
- Método de negociación racional:** Es flexible con la posición que toma el individuo con el cual negocia, logrando un acuerdo satisfactorio, evaluando intereses y prioridades de ambas partes.

4) Cuando logra llegar a un acuerdo con un proveedor, ¿Cuál es la modalidad de pago que más se utiliza? Ordene de 1 a 3, siendo 1 la con mayor uso y 3 la de menor uso

- Transferencia (Pago Contado)
- Cobranza Extranjera
- Carta de crédito

5) Respecto a los plazos de pago a proveedores, ¿cuál es el tipo de plazo más frecuente?

- Pago a 30 días
- Pago a 60 días
- Pago a 90 días
- Pago a 180 días

6) Cuando debe pagar con la modalidad carta de crédito, ¿Qué tipo de carta de crédito utiliza frecuentemente? Seleccione las que estime conveniente, ya sea una o varias.

- Carta de crédito intransferible
- Carta de crédito plazo proveedor
- Carta de crédito irrevocable
- Carta de crédito a la vista

7) Cuando está negociando con un proveedor, ¿Cuáles son los intereses que usted toma en cuenta durante la negociación? Seleccione las que estime conveniente, ya sea una o varias.

- La sustancia.
- La relación.
- El problema.

8) De acuerdo a la comunicación en una negociación: ¿Cuáles de los siguientes aspectos son importantes para usted? Seleccione las que estime conveniente, ya sea una o varias.

- Escuchar atentamente al proveedor, identificando lo que desea.
- Establecer una relación de trabajo a largo plazo.
- Enfrentarse directamente al problema.
- No establecer una relación de trabajo, solo cerrar un acuerdo.

9) ¿Cómo identifica los intereses cuando está en una negociación? Seleccione las que estime conveniente, ya sea una o varias.

- Suele hacer preguntas como: ¿Por qué?, ¿Por qué no?
- Toma nota sobre las visiones de ambas partes y las evalúa.
- Conversa sobre lo que busca la otra parte y prepara una lista con aspectos importantes en la negociación.
- Primero habla sobre el problema, después da respuesta.
- Ofrece respuesta y después expresa el problema.

10) Cuando usted está negociando, ¿busca opciones de mutuo beneficio?

- Busco el mutuo beneficio, con la finalidad de llegar a un acuerdo positivo para ambas partes en medidas iguales.
- Normalmente prefiero tener el control en la negociación y que la otra parte acepte mi propuesta
- Prefiero escuchar a la otra parte, si es algo cercano a lo que busco, acepto lo que ofrece.
- Busco que acepten mi propuesta de negociación en su totalidad.

Explicación preguntas de encuesta realizada.

Pregunta 1:

Esta pregunta hace énfasis en poder averiguar en qué rango de edad se encuentra el encuestado, por lo que se considera una pregunta filtro.

Pregunta 2:

Al preguntar el sexo del encuestado, también queremos filtrar, para posteriormente poder hacer un análisis detallado.

Pregunta 3:

Esta pregunta es la clave de nuestra investigación, ya que posee la información esencial de la cual expondremos en todo nuestro informe, además de ser la pregunta estrella, es aquella que nos permitirá hacer conexión con cada una de las preguntas realizadas en la encuesta, y finalmente la que podremos refutar o corroborar en nuestros resultados.

Pregunta 4:

Al querer saber qué forma de pago es la más frecuente, nuestra intención es poder comparar con que dice la teoría al respecto, para luego hacer una comparación y ver si hay similitudes o contrastes.

Pregunta 5:

En esta pregunta solo queremos saber qué plazo de pago es la más habitual para el encuestado, su respuesta se basa en la experiencia que tiene la persona en la empresa, y con sus proveedores actuales.

Pregunta 6:

El tipo de carta de crédito, es fundamental y como se expuso en el informe esta se da cuenta aún no hay plena confianza con el proveedor, por lo que el encuestado se apoyó en sus recientes relaciones comerciales, con proveedores nuevos, para responder esta pregunta.

Pregunta 7:

Esta pregunta es muy importante también, ya que con estas respuestas podemos inferir, si dentro de la empresa, están proyectando sus negociaciones con el proveedor, si desean ganar confianza, o si solo desean cerrar rápidamente un acuerdo.

Pregunta 8:

Esta pregunta se realiza para identificar como es la comunicación por parte del encuestado con el proveedor, para saber específicamente si logra identificar los aspectos importantes en la negociación, de tal forma que se pueda establecer una negociación a largo plazo o si simplemente es adquirir lo necesario.

Pregunta 9:

Pregunta enfocada en la identificación de posturas e intereses, con la finalidad de obtener y/o percibir lo que desea la contraparte.

Pregunta 10:

Esta pregunta se plantea con el propósito de lograr identificar si los participantes realmente buscan el mutuo beneficio durante la negociación o si solamente se enfocan en cerrar un acuerdo.

## Ejemplo de Swift



## Programa Just Time

