

# Negociación basada en indicadores comerciales. Caso de estudio de una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles

## Negotiation based on commercial indicators. Case study of a multinational company in the infant formulas sector

Carlos Hernán González-Campo<sup>1</sup>  
Alexander Patiño-Serrano<sup>2</sup>  
Janeth Buitrago-Botina<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad del Valle (Colombia). Correo electrónico: [carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co](mailto:carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co);  
orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2120-8209>

<sup>2</sup> Universidad del Valle (Colombia). Correo electrónico: [alexander.patino.serrano@correounivalle.edu.co](mailto:alexander.patino.serrano@correounivalle.edu.co);  
orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1265-0361>

<sup>3</sup> Ingredion Colombia (Colombia). Correo electrónico: [yaneth.buitrago@correounivalle.edu.co](mailto:yaneth.buitrago@correounivalle.edu.co);  
orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0672-6780>

Recibido: 19-06-2019 Aceptado: 20-12-2019

**Cómo citar:** González-Campo, Carlos Hernán; Patiño-Serrano, Alexander; Buitrago-Botina, Janeth. (2020). Negociación basada en indicadores comerciales. Caso de estudio de una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles. *Informador Técnico*, 84(1), 78-99. <https://doi.org/10.23850/22565035.2387>

### Resumen

Al desarrollar el proceso de negociación en algunas empresas, se convierte, dependiendo de la empresa, en un elemento que hace parte de la cultura organizacional, es decir, en un rasgo distintivo. El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de negociación basado en indicadores comerciales que permitieron potencializar las estrategias de una empresa en términos de liderazgo. En esta investigación descriptiva, el caso de estudio fue una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles (MFI), donde se utilizaron métodos cualitativos para analizar encuestas de liderazgo, históricos de ventas, indicadores comerciales y de desempeño. Aunque en los referentes teóricos se identificaron diferentes modelos de negociación existentes, en esta investigación se concluyó que es necesario desarrollar de manera colaborativa el método a utilizar, dado que, al ser conocido por todos los integrantes del equipo desde la reflexión y la acción, puede convertirse en un procedimiento establecido para ser parte de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** organizaciones; gestión del conocimiento; liderazgo; modelos de negociación; competitividad; estrategia.

### Abstract

The negotiation process in some companies, by developing it becomes, depending on the company, an element that is part of the organizational culture, a distinctive feature. The objective of this research was to design a negotiation model based on commercial indicators that enabled the development of a company's strategies in terms of leadership. In this descriptive investigation, the case study was a multinational company in the infant formulas sector (MIF), where qualitative methods were used to analyze leadership surveys, sales records, commercial and performance indicators. Although in the theoretical references different negotiation models were identified, in this investigation it was concluded that it is necessary to develop in a collaborative way the method to be used, since being known by all the team members from reflection and action, it can become in a procedure established to be part of the organizational culture.

**Keywords:** organizations, knowledge management, leadership; negotiation model; competitiveness; strategy.

## 1. Introducción

La negociación es un proceso fundamental que en las empresas determina su desempeño. Los modelos, los métodos o herramientas que son utilizados por parte de las personas que conforman los equipos que tienen bajo su responsabilidad este proceso, en muchos casos no corresponden con desarrollos propios de las empresas o no son conocidos y utilizados por todos los integrantes del equipo, lo cual genera resultados diferentes, una percepción difusa por parte de los clientes y, además, no permite la consolidación de una cultura organizacional propia de las empresas.

Los procesos de globalización y la evolución de los mercados han llevado a las empresas a ser más competitivas en todos los aspectos. En este contexto, se plantea la necesidad tanto de definir criterios para medir la eficacia de las negociaciones como de transformarlas en una actividad de práctica profesional. Para una empresa la negociación es una actividad valiosa que representa las diferentes maneras para llegar a un acuerdo comercial, este proceso ha venido adquiriendo una participación creciente y central en los mecanismos para potencializar sus indicadores, bajo la premisa de que los clientes potenciales son diferentes desde muchos aspectos.

Desde el punto de vista teórico, es posible observar la existencia de distintas perspectivas, que, entre otros, han estudiado las diferencias en los procesos de negociación, que pueden estar determinadas, incluso, por aspectos organizacionales, sociales, económicos, culturales o políticos. Aunque en principio existen similitudes en las definiciones del concepto de negociación que están relacionadas con la acción de negociar, se evidencian matices que en la práctica generan impactos no en el “qué”, sino en el “cómo”, en el “cuando” y, en especial, en el “quién”. En este sentido, es posible que las empresas se enfrenten al dilema de desarrollar o no este proceso para convertirlo como uno de los pilares de la cultura organizacional, pero la competitividad actual y la búsqueda de la eficiencia las orienta a seguir ese camino.

También es importante reconocer que en esta sociedad de consumo no solo se trata de vender, pues existen más competidores con objetivos similares “ventas” y “ganancias”. En este contexto, en muchos casos, los mecanismos para satisfacer las necesidades tanto de los consumidores como de las empresas, se basan en procesos de negociación. Para ganarle a la competencia es necesario contar con un plan para satisfacer a los consumidores respetando los beneficios para las empresas, es por esta razón que se requiere el desarrollo o la adquisición de diferentes mecanismos que deben ser incorporados en los procesos de negociación.

En este contexto, en la investigación realizada se responde a la pregunta ¿Cuál puede ser el método de negociación que permita a las empresas enfrentar estos nuevos retos?, es diseñado un modelo de negociación ajustado a los requerimientos de la empresa, buscando el cumplimiento de sus objetivos al momento de liderarse una negociación, a partir de las experiencias, los criterios y las enseñanzas de las negociaciones realizadas por las personas del área comercial de la empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles (MFI). En el momento de la investigación en la empresa se identificaron impactos positivos y negativos del proceso de negociación. Sin embargo, eran más evidentes los negativos, entre los que se identificaron: la pérdida de beneficios (empleado, empresa), la posible pérdida de ventas, la imagen errónea frente a los clientes, la fuga de conocimiento valioso a partir de la experiencia, y la no potencialización de las habilidades de negociación de las personas encargadas de este proceso al contar con una metodología determinada desde de la cultura organizacional.

Es por esta razón que la investigación descriptiva del caso de estudio es la empresa MFI, donde utilizando métodos cualitativos fueron analizadas las encuestas de liderazgo, históricos de ventas, indicadores comerciales y de desempeño, para de esta forma enfocarse en encontrar una propuesta para estandarizar el proceso de negociación en el área comercial, buscando optimizar los tiempos de respuesta, mejorar la efectividad y la rentabilidad. El valor agregado consiste en identificar los factores dominantes del grupo comercial de la empresa, analizando las características principales que ayuden a mejorar el desempeño del líder, potencializando las habilidades que ya son fuertes y desarrollando aquellas donde hay debilidades. En el momento de la investigación, no existía una metodología unificada de negociación, cada individuo ejercía su propio modelo según su criterio, lo que dificultaba medir la eficacia de los resultados obtenidos, dado que no existen parámetros cualitativos considerados como importantes al alcanzar el objetivo, “la negociación”.

La estructura de este artículo corresponde con la presentación de los resultados de la investigación realizada, y consta de una primera parte que representa el marco teórico desarrollado desde la descripción de los fundamentos de la negociación y su evolución teórica desde diferentes perspectivas que dan como resultado el estado del arte; en la segunda parte es definida la metodología de la investigación; en la tercera son expuestos y argumentados los resultados del estudio de caso, centrados en la formulación del modelo propuesto. Finalmente, a modo de discusión o de conclusiones derivadas de la investigación, son presentadas varias ideas que incluyen los límites de la investigación; sobre este aspecto es importante reconocer los límites teóricos, los del caso de estudio elegido, los metodológicos y los del contexto, que permitirán nuevos retos de investigación en el futuro.

## 2. Marco teórico

Los orígenes de la negociación están asociados a la evolución de la humanidad, aunque es posible encontrar diferentes definiciones conceptuales, algunas asociadas a la estrategia, otras a la guerra y otras a la resolución de conflictos. Para esta investigación, por el proceso y en el contexto donde se realiza, hay una asociación más orientada por definiciones como la identificada en Pérez-Hernández (2003), “la negociación es el intercambio por medio de la palabra, del lenguaje, que elimina la forma violenta de transferencia” (p.19), este intercambio requiere de un lugar (para negociar), de los sujetos (de la negociación), del fin (que se persigue) y de los medios (para lograr el objetivo).

El contexto de esta investigación está determinado por las negociaciones comerciales con referentes internacionales, donde el centro del proceso no es ni el lugar ni el fin ni los medios, sino el sujeto negociador. Es por esta razón, que el marco teórico se delimita en revisar perspectivas y modelos que desde la teoría han estado orientados al estudio del negociador y su rol en el intercambio. Esta delimitación es importante dado que, al realizar una búsqueda del concepto de negociación en bases de datos, como *Scopus* (por tener un referente de una base de datos de calidad), se encuentran más de 70.000 documentos.

En la Tabla 1 se presenta el estado del arte desarrollado en el marco de esta investigación, basado en artículos publicados en revistas científicas con mayor impacto en los últimos 20 años, que son el resultado de investigaciones que han abordado a la negociación como un proceso que tiene como centro el negociador.

Tabla 1.  
*Estudios sobre el negociador como centro del proceso*

Autores	Descripción
Jeive y Saner (2019)	La teoría de la negociación se aplica a las fusiones y adquisiciones concretas como negociaciones, así como a otras formas de negociaciones de alianzas estratégicas, por ejemplo, entre gobiernos, entre empresas del sector privado y negociaciones de alianzas intersectoriales, entre actores del sector privado y otros actores como los gobiernos. Se ha prestado especial atención al análisis de la diplomacia empresarial y el desarrollo de la confianza.
Sandvik; Croucher; Gooderham (2019)	Los procesos de negociación exitosos tanto dentro de los grupos de trabajo como entre los grupos y la administración, están asociados con resultados organizacionales positivos. Además, si bien la claridad de los objetivos es necesaria, no es una condición suficiente para negociaciones exitosas. Si bien existen antecedentes de negociaciones exitosas identificadas por investigaciones anteriores, de los mismos, no son esenciales para el éxito. Además, evidencian antecedentes no observados por la teoría de la negociación: la necesidad de lograr una membresía estable en el grupo de trabajo antes de la formación del grupo; la necesidad de evitar grandes grupos con antecedentes profesionales dispares; y la función positiva de los gerentes que actúan como defensores organizacionales de los enfoques de grupos de trabajo.

Jang; Elfenbein; Bottom (2018)	La investigación descriptiva realizada por académicos de áreas como: antropología, derecho y relaciones internacionales convergen en las características requeridas para una teoría general. Esto incluye un proceso multifásico que comprende planificación, negociación e implementación, así como un proceso multipartidista entre actores organizados dentro de una estructura multinivel.
Gunia (2017)	La mayoría de la gente cree que los negociadores deben evitar hacer la primera oferta. Sin embargo, décadas de investigación han documentado el efecto de la primera oferta en el que la persona que se mueve primero logra un mejor resultado que la persona que se mueve en segundo lugar. Esta brecha entre las creencias laicas y la evidencia de la investigación puede deberse, en parte, al hecho de que los estudios sobre el efecto de la primera oferta se encuentran dispersos en numerosos artículos y revistas científicas. Al revisar muchos de los principales artículos sobre el efecto de la primera oferta, se concluye que los negociadores generalmente deben esforzarse por hacer la primera oferta por razones específicas, en situaciones específicas y de una manera específica.
Ma; Dong; Wu; Liang; Yin (2015)	Este estudio es para ayudar a comprender mejor los estilos de negociación comercial de personas de origen chino al explorar el impacto de la personalidad ideal en el proceso de negociación comercial en la China. Este estudio prueba los efectos de tres componentes claves de la personalidad ideal: la benevolencia (Ren), la sabiduría (Zhi) y el coraje (Yong) sobre sus comportamientos de negociación en ejercicios simulados y sobre sus resultados de negociación.
Rowe (2015)	Muestra en su artículo la interpretación del trabajo del defensor del pueblo en términos de teoría de negociación en la gestión de conflictos.
Fassina y Whyte (2014)	En este artículo se plantea cómo el retroceder en las negociaciones se refiere a manifestaciones verbales o físicas de conmoción, disgusto o incredulidad en respuesta a una oferta inicial. Se investigó el impacto de aconsejar a los negociadores que retrocedan estratégicamente en la negociación distributiva utilizando como método la experimentación.
Ribbink y Grimm (2014)	Este estudio investiga los efectos directos y moderadores de las diferencias culturales en las diádicas negociaciones comprador-proveedor. La teoría se desarrolla con respecto al impacto de la cultura en las ganancias conjuntas, yuxtaponiendo la economía de costos de transacción y la visión relacional. La teoría se prueba con un experimento de negociación. En general, este estudio concluye que las diferencias culturales, como se encuentran en las interacciones comerciales cotidianas en las cadenas de suministro globales, impactan significativamente los resultados de la negociación.
Wilson y Thompson (2014)	En este estudio son presentados los resultados de un trabajo empírico sobre creatividad en la negociación, considerando dos corrientes generales de investigación de la creatividad y sus implicaciones para la teoría de la negociación y el análisis empírico. Los expertos en negociación aconsejan que los negociadores deben participar en la resolución creativa de problemas para elaborar acuerdos integradores, y tanto los teóricos de la negociación como los profesionales creen que la generación de ideas creativas es necesaria para la negociación de ganar-ganar.
Parola y Ellis (2013)	En este documento se presenta la perspectiva del proceso de fusiones y adquisiciones y la teoría de negociación clásica, se desarrolla un marco para resaltar los principales componentes de la etapa de negociación de fusiones y adquisiciones.
Mislin; Campagna; Bottom (2011)	Según los autores, el éxito de un acuerdo negociado depende de la implementación y las implicaciones para el intercambio futuro entre las partes. Este documento examina los factores estructurales, afectivos y contractuales que influyen en el comportamiento al negociar. Las pequeñas conversaciones antes de contratar aumentaron la disposición de los empleados a ser financieramente vulnerables en el intercambio posterior con el empleador. Se consideran las implicaciones para la teoría general de la negociación.

Jochemczyk y Nowak (2010)	Presentan un modelo de Red Dinámica de Negociación (DNN) que vincula el resultado de la negociación con el proceso para lograr ese resultado. Este modelo representa el proceso de negociación en términos de una red construida dinámicamente de nodos de significado interconectados. La estructura de la red y la dinámica de su creación determinan el resultado de una negociación.
Johansson; Elgström; Kimanzu; Nylund; Persson (2010)	Basado en la teoría de la negociación y utilizando tres enfoques explicativos, los autores analizan 18 años de negociaciones entre una ONG, Vi Skogen (ViS) y su GDA, la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Sida), para demostrar cómo las estructuras organizativas, las relaciones de poder y el contexto influyen en el resultado de las negociaciones.
Kolb (2009)	El propósito de este artículo es proporcionar una visión general estructurada sobre la literatura existente que presenta la relación entre el género y la negociación en los últimos 25 años. El artículo resalta cómo la construcción social de género ha cambiado el discurso de los esencialistas sobre las diferencias entre hombres y mujeres, para ver el género como una dimensión más compleja y cambiante de la identidad individual que está conformada por los contextos en los que ocurre la negociación.
Densten (2006)	Examina la validez de la recompensa contingente y su relación con el esfuerzo adicional y avanzar en la comprensión de la relación de recompensa de desempeño líder / seguidor, en términos de la teoría de liderazgo transaccional, la teoría de liderazgo reformulada de camino-meta y la teoría de negociación. Se identificaron tres nuevos factores de recompensa contingente (es decir, enmarcar, aclarar y recompensar). La recompensa contingente (gratificante) apoya el proceso de negociación al apoyarse directamente en la recompensa contingente (aclarar). El proceso de negociación se completa con una recompensa contingente (aclaración) que se apoya directamente en un esfuerzo adicional.
Cakravastia y Nakamura (2002)	Este documento se refiere al desarrollo de un modelo para negociaciones de precio y fecha de vencimiento entre un fabricante y sus múltiples proveedores, para cumplir con un solo pedido de un cliente en un entorno de pedido por pedido. El modelo de negociación desarrollado incorpora varias teorías de negociación establecidas: nivel de aspiración, nivel límite, fuerzas naturales que actúan sobre un negociador y alternativas efectivas. Al brindar un conjunto de alternativas, se ofrece un grado de libertad para incorporar la preferencia del tomador de decisiones al hacer ofertas y contraofertas durante el proceso de negociación.
Kuhn y Gu (1999)	Cuando los pares sindicalistas-empresarios negocian secuencialmente, y cuando los componentes no observados de la capacidad de pago de las empresas están sujetos a perturbaciones correlacionadas, los sindicatos que negocian más adelante en una secuencia pueden adquirir información valiosa al observar los resultados de negociaciones anteriores en su industria. Los autores derivan las implicaciones de este tipo de aprendizaje en un modelo de información asimétrica de negociaciones salariales y argumentan que la implicación más sólida es una menor incidencia de huelgas entre "seguidores" que "líderes" en las negociaciones salariales.

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla anterior, existen evidencias empíricas y desarrollos teóricos en los últimos 20 años, donde los autores han concentrado sus esfuerzos en estudiar al negociador como centro del proceso de negociación, en los estudios son analizados aspectos, como el género, la cultura organizacional, rasgos culturales, efectos de la cultura del país del origen, el liderazgo, el efecto de las recompensas o de las limitaciones, algunas negociaciones específicas o el efecto de un proceso dinámico. Es importante reconocer que en todos los estudios hay una asociación directa entre los posibles resultados de una negociación con el comportamiento del negociador.

En este contexto, se presenta en la Tabla 2, a modo de síntesis, la revisión de investigaciones realizadas donde el objetivo principal es el desarrollo de alternativas para mejorar el proceso de negociación en las empresas y otro tipo de organizaciones.

Tabla 2.  
Estudios sobre mejoras al proceso de negociación

Autores	Descripción
Salacuse (2016)	Los estudios de negociaciones a menudo pasan por alto, o al menos no dan cuenta, del importante papel que desempeñan las personas que asesoran a los negociadores. A menudo ocultos deliberadamente a la vista, los asesores tienen una influencia importante, pero no reconocida en la dinámica de negociación. En este artículo son explorados los roles y métodos de los asesores en el proceso de negociación, recurriendo a la teoría de roles.
Coleman y Lim (2001)	La evaluación de capacitación en negociación tiende a ser de corto plazo y fragmentaria. Las evaluaciones a menudo se centran en uno o dos resultados sobresalientes de la capacitación. En este artículo se presenta un modelo para la evaluación de la capacitación en negociación que ofrece una amplia conceptualización de los efectos hipotéticos individuales y grupales de la capacitación en negociación colaborativa.
Watkins (1999)	Basándose en la literatura sobre negociación y resolución de conflictos, así como en investigaciones sobre diplomacia internacional, el autor propone un marco para comprender la complejidad en las negociaciones del mundo real, rechazando modelos del proceso que son simplistas, estériles o estáticos, argumentando la observancia de la complejidad que es inherente a la negociación.
Calhoun-Wells; Liebman (1996)	Los autores consideran el papel cambiante de la mediación, impulsado por las fuerzas sociales de cambio desde finales de los años setenta hasta el presente, y especular sobre el futuro de la agencia y la expansión esperada en el uso de la mediación.

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla son presentados algunos de los desarrollos alrededor de la importancia de la capacitación para el proceso de negociación, el papel de los asesores, la diplomacia y el rol del mediador, estos mecanismos han sido utilizados en los últimos 25 años en las empresas y son identificados por los autores como acciones estratégicas para mejorar el resultado y la eficiencia de la negociación.

Desde la literatura es posible establecer grandes diferencias culturales entre negociadores de distintos países, es así como Sakabani (2013) plantea que los latinoamericanos buscan conseguir muchos beneficios, pero poco a poco van cediendo, aunque la concesión más importante va al final. Lo anterior difiere de lo observado en Alemania, donde el paso más importante es la planeación previa, en el cual, es determinado el objetivo que se busca, el plazo y los resultados viables. En otros países, la planeación previa no es tan exhaustiva.

Para Fisher; Ury; Patton (2011) hay diferencias en la imagen proyectada por los negociadores americanos, japoneses, franceses y mexicanos. Una de las características primordiales con relación a los japoneses, es la vinculación que existe entre estos y la compañía para la que trabajan, ya que se enfoca en una relación basada en la lealtad mutua y de por vida. Para Tanehashi (2010), más que en otro país cuya cultura muestra fuertes contrastes, los japoneses han empleado técnicas y personas especialistas en trabajar con la manera americana de toma de decisiones, creando un puente sobre los contrastes con el estilo japonés.

En este sentido, se reconoce que existen diferencias en la imagen proyectada por los negociadores, según la cultura, el entorno, las posiciones sociales y la educación que influyen en el método de selección y forma de negociar. Además, como indica Hofstede; Jonker; Verwaart (2012), es posible plantear que los mecanismos de negociación que se determinan en cada cultura, las partes negociadoras son minuciosas cuando se estructuran sus estrategias, teniendo en cuenta las culturas nacionales. Las negociaciones nacen desde las diferencias entre los actores, por esta razón, son los mismos actores los que buscando una solución interactúan para obtener un resultado positivo, en torno a sus propios intereses (Putnam; Jones, 1982). Es así como para Ma *et al.*, (2007) es posible identificar las prácticas en los procesos de negociación que determinan elementos culturales de las empresas y que definen en un alto grado sus estrategias. Por medio de los resultados de la negociación se pueden caracterizar algunos rasgos culturales de los actores (Román; Ruíz, 2003).

En este contexto, las estrategias de negociación son determinadas de acuerdo a la cultura en la cual se desarrollan, sin dejar de ser funcionales. Cada estrategia de negociación debe conjugarse desde la estrategia corporativa y para los indicadores con los que se miden. Con todo lo anterior, en la Figura 1 es diagramado el enfoque teórico del concepto de negociación para abordar el estudio de caso.

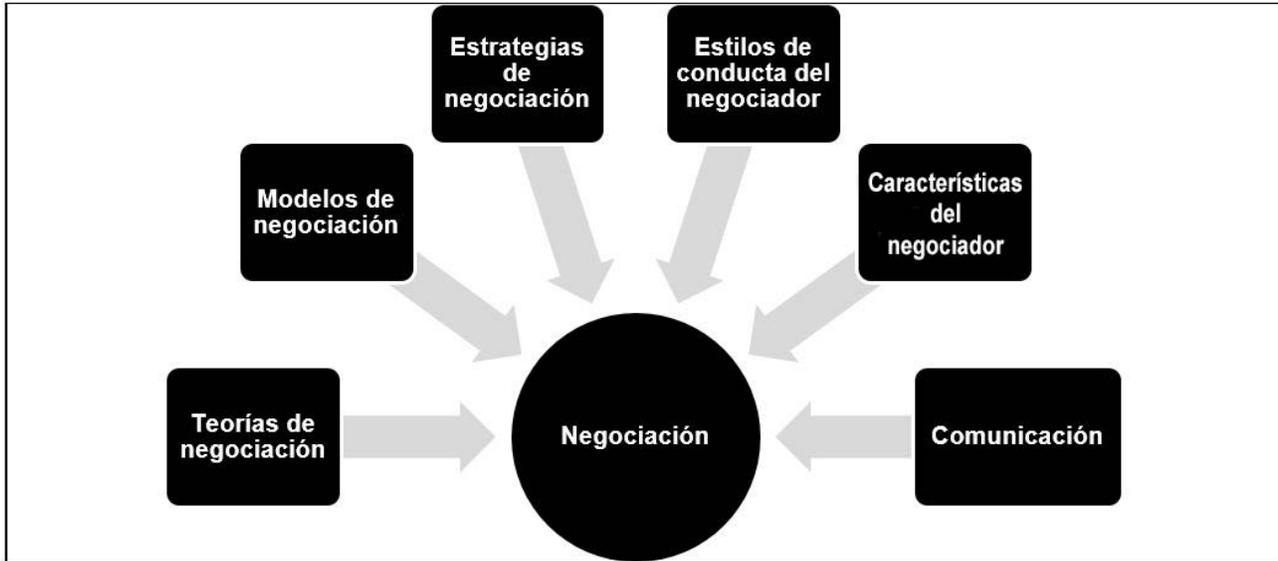


Figura 1. Esquema del enfoque teórico del concepto de negociación  
Fuente: elaboración propia.

En este punto, es importante reconocer que existen diferentes desarrollos teóricos orientados desde perspectivas y corrientes que han dado origen a diferentes modelos. Entre estos modelos de negociación algunos de los más utilizados por personas, empresas y gobiernos, son: el modelo Harvard, el modelo competitivo y el modelo 360.

- Modelo de negociación Harvard: es uno de los más utilizados en diferentes procesos de negociación, quizás por la facilidad de adaptación y uso. Según Fisher *et al.*, (2011) los intereses de cada actor determinan el proceso, en este modelo se intenta obtener el mejor resultado para cada actor, lo que es posible lograr por medio de la cooperación entre las partes.

- Modelo de negociación competitivo: según Cohen (1980) es la designación de ganar a como dé lugar la negociación. Es característico de esta negociación que la suma de resultados de las partes sea cero, esto implica que todo lo que logre una de las partes será perdido por su contraparte, utilizando la siguiente premisa: “Un negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que solo él espera alcanzar. Aun si lograra persuadir a la parte contraria a jugar esa partida, correría el riesgo de ser el perdedor absoluto en vez del ganador” (Cohen, 1980, p.100). La concepción de un modelo de negociación cooperativo, según Cohen (1980), consiste en que las partes de un proceso de negociación logren un arreglo bueno para todas y no solo para una de ellas. Más aún cuando de una negociación pueden depender otras futuras.

- Modelo de negociación 360 °: según Malaret (2011) el proceso de negociación es una competencia de los seres humanos, este modelo es propuesto con referencia de conceptos provenientes desde la antigüedad, contrastados con algunas técnicas modernas de la gestión de empresas. En la Figura 2 es presentado el esquema del modelo.

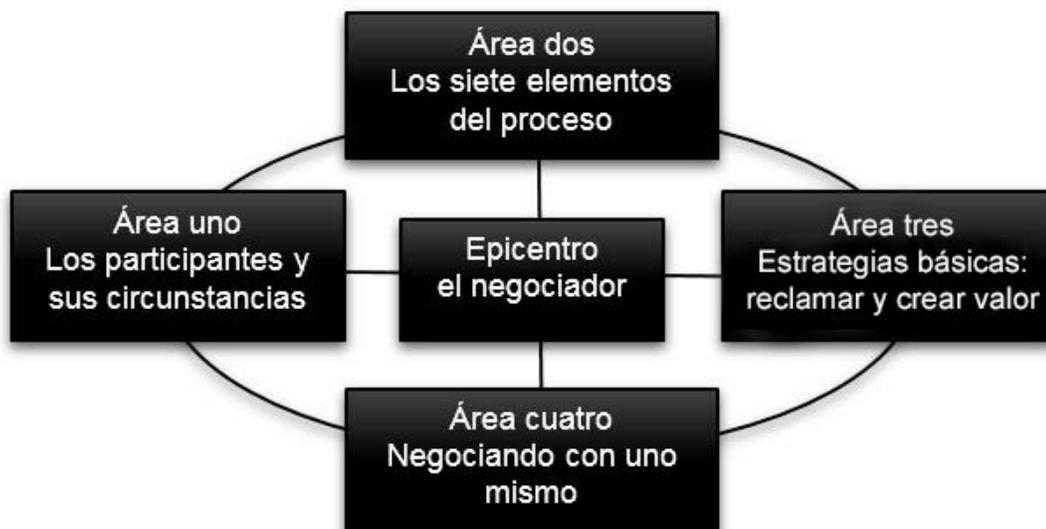


Figura 2. Mapa del concepto negociación 360 °  
Fuente: adoptado de Malaret (2011).

Con todo lo anterior, y al evaluar las implicaciones para la empresa que hace parte del estudio de caso y de su contexto, es seleccionado el modelo 360 °, entre otros aspectos, por su fundamento, facilidad de utilización y la integración con los diferentes procesos de toda la empresa. En la Tabla 3 se presentan algunos de los estudios que se han realizado en los últimos años sobre el modelo 360 ° en las empresas y en otros tipos de organizaciones.

Tabla3.  
Estudios sobre la implementación de modelos 360 °

Autores	Descripción
Corbi; Lejarreta-Errasti; Burgos (2019)	En este documento es presentada una metodología basada en estándares para extraer datos y calcular los resultados de encuestas de retroalimentación 360. Con especial atención a la idoneidad en el ámbito educativo y pedagógico, donde habían realizado pocos estudios sobre la retroalimentación de 360 ° (también conocido como retroalimentación de múltiples evaluadores) que proporciona una visión holística del desempeño de un evaluado basado en la información y las opiniones reunidas de los evaluadores sobre la persona que está siendo evaluada.
Marshall; Ashleigh; Baden; Ojiako; Guidi (2015)	En este artículo los autores presentan la psicopatía corporativa (PC) como la amenaza más importante para el comportamiento ético corporativo en todo el mundo. Por esa razón, argumentan que los profesionales de la Gestión de Recursos Humanos (HRM) deben formular soluciones estratégicas basadas en metáforas militares que ofrecen inspiración creativa para ayudar a académicos y profesionales a teorizar la PC en formas más ricas, más reflexivas y más equilibradas y complementarias.
Longenecker; Ragland; Mallin (2014)	En este estudio el desarrollo de la gestión de ventas se identifican las prácticas más críticas para el aprendizaje y desarrollo de los gerentes de ventas. Para explorar las necesidades de desarrollo de los líderes de ventas. Los gerentes de ventas en desarrollo desean expectativas de rendimiento claramente definidas, así como la retroalimentación de una amplia variedad de fuentes múltiples, incluidos los procesos de coaching, tutoría y 360 °. Además, las evaluaciones formales y las discusiones de plan de carrera, así como la oportunidad de participar en asociaciones profesionales son áreas deseadas de su desarrollo.

Battley (2012)	Según los autores, dos pilares del desarrollo del liderazgo son la retroalimentación de 360 ° y los procesos de coaching ejecutivo. El coaching está creciendo rápidamente como una actividad de seguimiento para ayudar a los participantes de 360 comentarios a interpretar sus resultados, facilitar el establecimiento de objetivos y lograr un cambio de comportamiento. Se identifican el propósito y los beneficios de la retroalimentación y el entrenamiento 360, así como las principales formas en que se utilizan para avanzar en el talento estratégico de la organización y los objetivos de gestión del desempeño. Se abordan las mejores prácticas, que incluyen cómo maximizar la efectividad de la retroalimentación y las intervenciones de coaching.
Bracken y Rose (2011)	Para los autores, la retroalimentación de 360 ° es muy prometedora como método para crear cambios en el comportamiento y en la organización. Pero para el logro de los resultados se requiere una adaptación. Al alto grado de variación en las características de diseño en 360 procesos, se agregan cuatro características de un proceso 360 que se requieren para crear con éxito el cambio de organización: (1) contenido relevante, (2) datos creíbles, (3) responsabilidad y (4) participación en el censo.
Shipper (2009)	El propósito de este estudio es investigar la sostenibilidad de la mejora en la efectividad gerencial a partir de un proceso sostenido 360. Este estudio investiga los cambios en la efectividad gerencial basados en las calificaciones de los superiores, de los gerentes que pasan por el proceso de retroalimentación 360 hasta cuatro veces durante un período prolongado de tiempo.
Buchko (2007)	El propósito de este documento es examinar el papel de los líderes de la organización, en particular los altos directivos, en la creación de apoyo y el desarrollo de comportamientos que sean consistentes con la gestión basada en valores, proporcionando una evaluación empírica del efecto del liderazgo superior de una organización en el proceso de gestión basado en valores. Los resultados indicaron que los comportamientos de valores del líder estaban significativamente relacionados con los comportamientos de valores de los subordinados. Los subordinados de los líderes que demostraron fuertemente comportamientos de gestión basados en valores, tenían más probabilidades de exhibir los mismos comportamientos.
Shipper; Hoffman; Rotondo (2007)	Los autores plantean que es esencial para la capacidad de una organización y para el crecimiento sostenible, la capacidad de sus gerentes para aprender mejores habilidades que mejoren el rendimiento. Algunas compañías han ido tan lejos como para suponer que el proceso de retroalimentación 360 se aplicará igualmente en todas las culturas. Dado que las diferentes culturas tienen valores diferentes, es necesario examinar el supuesto. Se encontró que el proceso de retroalimentación 360 fue más efectivo en culturas con baja distancia de poder y valores individualistas.
Bracken; Timmreck; Fleenor; Summers (2001)	Los autores plantean las siguientes preguntas: ¿Cómo saber si un proceso 360 se ha implementado con éxito? ¿Cuáles son los factores que influyen en su éxito? ¿Cómo pueden controlar esos factores los responsables de su implementación? A pesar de su popularidad, ha habido poco esfuerzo para construir un modelo integral que aborde estas preguntas fundamentales sobre la retroalimentación 360. En la búsqueda de dicho modelo, identifican una serie de factores claves organizados, según si ejercen su influencia proximal o distalmente. Discuten cómo cada factor contribuye a una implementación exitosa. Después de identificar cómo las características de diseño de un proceso 360 afectan estos factores clave, recomiendan cómo mejorar la probabilidad de implementar la retroalimentación 360 con éxito y mantener el proceso en el tiempo.

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla se identifican estudios sobre el impacto positivo de incluir mecanismos tipo 360 en diferentes procesos de las empresas, en especial los desarrollos que son generados sobre las personas que ejecutan dichos procesos. Estos estudios soportan la decisión metodológica que utilizan como base del modelo propuesto de negociación para la empresa MFI, un modelo basado en 360 °.

Desde esta orientación, según Malaret (2011) para este modelo, se definen cuatro áreas de negociación: 1) los participantes y sus condiciones, 2) los siete elementos del proceso, 3) las estrategias y 4) la negociación con uno mismo. En estos procesos algunas intenciones motivacionales son evidenciados en la Tabla 4.

Tabla 4.  
Tácticas negociadoras de acuerdo con el objetivo que es perseguido

Intenciones Motivacionales	Objetivos Tácticos
Aspectos racionales o instrumentales	Revelar a la otra parte que nuestra propuesta puede ser beneficiosa.
	Enseñar a la contraparte que nuestros objetivos son muy importantes.
Aspectos normativos	Convencer a la contraparte del logro de beneficios para todos los actores. Además de que se tienen las habilidades, se busca flexibilizar las posiciones.
	Apreciar los razonamientos de equidad para elegir entre distintas posibilidades.
Aspectos emocionales	Preparar el trato entre las partes.
	Reducir las diligencias que produzcan emociones negativas entre los actores.
	Encontrar un ambiente que provea un efecto positivo entre los actores.

Fuente: adoptado de Munduate; Medina, (2010)

En cuanto a estrategias y técnicas de Negociación, Malaret (2007) señala los siete elementos definidos en el modelo Harvard que son comunes en todo proceso de negociación, y que pueden ser articulados, los mismos son presentados en la Tabla 5.

Tabla 5.  
Siete elementos de la negociación

Elementos	Definición
Expresarse bien y con facilidad	Es ineludible asumir la destreza de manifestar con validez, disposición de enunciado, es comunicar adecuadamente desde el conocimiento del problema.
Tener la capacidad, análisis y síntesis	Es ser capaces de considerar las locuciones de los otros actores, que favorece su postura, donde se enfrentan con sus intereses y que determinan las posibilidades.
Ser impersonal	El devenir de las acciones en el proceso de negociación no debe conllevar situaciones personales.
Ser pacientes	Es determinante la necesidad de que cada actor presente sus intereses.
Empatía	Es necesario que cada actor tenga la tranquilidad para considerar y evaluar los diferentes puntos de vista de los actores.
Tacto	Mantener una postura de control para tener un buen conocimiento de la naturaleza humana.
Buen humor	Es relevante para construir relaciones futuras.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en este recorrido por la literatura Malaret (2007) identifica diferentes conductas al observar distintos negociadores en acción, los desacuerdos más relevantes a nivel de conducta son expuestos en la Tabla 6.

Tabla 6.  
Observaciones conductuales entre un negociador experto y un negociador promedio

Conductas	Observaciones comparativas
Planificación	Negociadores expertos tienen ventaja sobre los nuevos negociadores. Entre otras, por la alineación con la organización, la experiencia sobre el reconocimiento de los límites y el manejo de las herramientas de planeación.
Comportamiento "frente a frente"	Los negociadores expertos evaden la controversia y anticipan su conducta. Tienen el dominio de la situación y pueden plantear de una mejor manera los argumentos, evaden las contrapropuestas, hacen un mayor número de preguntas e intervenciones y expresan más sus sentimientos, lo anterior para controlar el proceso.

Fuente: elaboración propia.

Partiendo del marco teórico propuesto, en la siguiente sección son presentados los elementos que determinan la metodología de la investigación realizada, así mismo, son establecidos los límites derivados tanto por la metodología definida como por el marco teórico elaborado.

## 2. Metodología

Teniendo en cuenta que el objetivo general de esta investigación fue “diseñar un modelo de negociación basado en los indicadores comerciales para identificar oportunidades que permitan potencializar las estrategias de la compañía de esta investigación”, se propone como método realizar un estudio de caso, dado que entre otros, Kothari (2004) plantea que “el estudio de caso pone más énfasis en el análisis completo de un número limitado de eventos o condiciones y sus interrelaciones” (p.113). En este sentido, para el estudio de caso de la empresa MFI, fueron utilizados métodos cualitativos donde por medio de entrevistas fue recolectada la información en un periodo y, posteriormente, fue realizado el análisis de los datos para presentar los resultados que se articulan en la propuesta incluida en la última sección del artículo. Siendo un caso de estudio tipo descriptivo con una sola unidad de análisis, en términos de Yin (2003) citado por Baxter y Jack (2008, p.548). En la Tabla 7 se muestra una síntesis de los objetivos de la investigación.

Tabla 7.  
Metodología

<b>Objetivo general</b>
Diseñar un modelo de negociación basado en los indicadores comerciales para identificar oportunidades que permitan potencializar las estrategias de la compañía.
<b>Objetivos específicos</b>
Examinar el escenario actual de la empresa en el contexto de la negociación.
Analizar la relación existente entre los comportamientos de los líderes que hacen parte del proceso versus los indicadores.
Proponer una estrategia de negociación unificada que esté acorde a la empresa.
Potencializar los indicadores de la compañía.

Fuente: elaboración propia.

Partiendo de adaptaciones realizadas a las definidas en Yin (2003) y Baxter y Jack (2008), en el diseño y la implementación del marco cualitativo en este caso de estudio, y una vez explicados los objetivos y la metodología del caso de estudio, se propone en la Figura 3 el proceso para la recolección de datos, su análisis y la actuación de los investigadores en el marco de una investigación con acción participativa, al menos en el desarrollo del modelo propuesto y la interacción con el equipo del área estudiada.

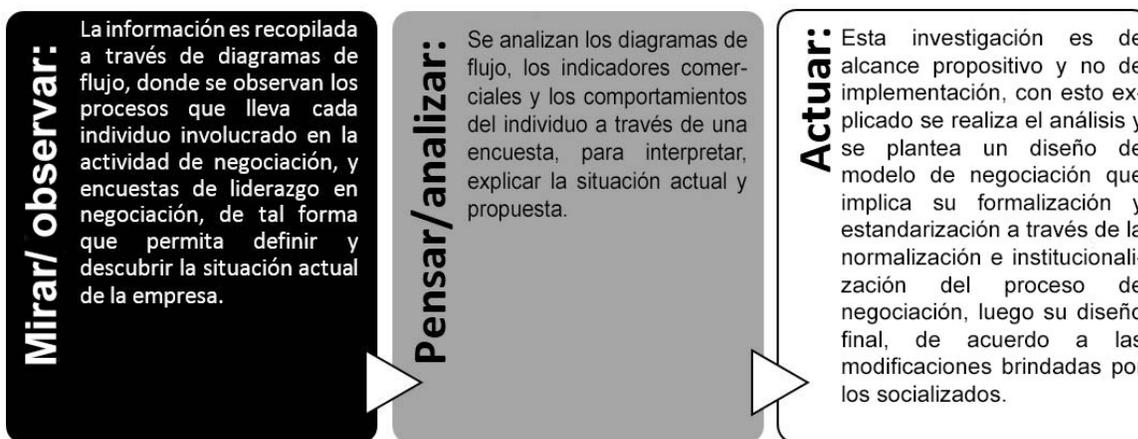


Figura 3. Método de la investigación  
Fuente: elaboración propia.

Con relación a la recolección de los datos, desde Kothari (2004) se aborda la discusión entre censo y muestra, partiendo de la diferencia entre “universo y población” (p.55), para esta investigación la población objeto de estudio es finita, dado que fue posible recolectar la percepción del 100 % de las personas que trabajan en el área comercial (no fue necesario obtener el tamaño de la muestra al tratarse metodológicamente en un censo). Las fuentes de información se especifican en la Tabla 8.

Tabla 8.  
 Fuentes de Información

Primarias	Secundarias	Terciarias
· Gerente general de Ventas de MFI	· Base de datos de la compañía MF	· Internet
· Gerente de RRHH de MFI	· Histórico de ventas	· Referencias bibliográficas
· Ejecutivos comerciales de MFI	· Bibliografía sobre Negociación y Liderazgo	
· Consulta de expertos	· Fuentes estadísticas	
· Normas y procedimientos de MFI		

Fuente: elaboración propia.

El censo realizado fue del número exacto de personas que trabajan en la empresa específicamente en el área comercial, que corresponde a trece personas, las cuales son: un gerente general de ventas, un gerente de campo, diez ejecutivos comerciales y un ejecutivo de trade marketing. Esto hace que no sea necesario obtener el tamaño de la muestra, porque se constituye en un censo.

A nivel de instrumentos, desde Blake y Mouton (1964) fueron utilizadas teorías y herramientas, para identificar los rasgos característicos de los estilos de liderazgo de las personas que se desempeñan como ejecutivos comerciales en MFI en seis zonas específicas de Colombia, con participación representativa de la empresa, durante el período 2010 – 2013. En la Tabla 9 son presentadas algunas características de los ejecutivos que participaron en el estudio.

Tabla 9.  
 Regionales MFI - EJECUTIVOS

ZONA/BASE	SEXO	EDAD	ID
Cali	Masculino	36 Años	CAL
Barranquilla	Femenino	40 Años	BAR
Bogotá	Masculino	44 Años	BOG
Medellín	Femenino	27 Años	MED
Pereira	Masculino	40 Años	PER
Bucaramanga	Femenino	33 Años	BUC

Fuente: elaboración propia.

La metodología de Blake y Mouton (1964) está compuesta por tres cuestionarios que permiten identificar los estilos de negociación, para así mismo determinar aspectos influyentes de liderazgo al momento de llevar a cabo las negociaciones; estos cuestionarios se basan en las variables Oportunidad de negociación y Liderazgo, las cuales se detallan en la Tabla 10.

Tabla 10.  
Variables

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Items
Oportunidad de negociación	Abrir nuevos mercados para los productos y servicios a través de diferentes estrategias para hacer negocios y generar contactos comerciales.	% de crecimiento del mercado por zonas % clientes % participación de la competencia en el mercado.	Nuevos mercados Estrategias de negociación Competencia Nuevos clientes.	¿Son adecuadas las estrategias de negociación en la búsqueda de oportunidades de negocio?  ¿Es adecuada la estrategia para superar la competencia y para persuadir a los consumidores que la propuesta es superior?
Liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales que una sujeto tiene para influir en otras personas o en un grupo de personas determinado, logrando que este equipo trabaje con entusiasmo, en la consecución de metas y objetivos.	% de ventas realizadas en períodos establecidos de estudio % de cumplimiento % de crecimiento en número de clientes.	Habilidades gerenciales Habilidades directivas Facilidades de persuasión Trabajo en equipo Trabajo con entusiasmo Orientado a metas y objetivos Iniciativa.	¿Desarrolla habilidades gerenciales y tiene facilidad de persuadir en una solución de conflicto?  ¿Le gusta trabajar en equipo y cuenta con habilidades para orientar a un equipo o grupo de personas?  ¿Le es fácil tener iniciativa en las decisiones?

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, se incluyen algunas tácticas y valores agregados que según lo evidenciado, corresponden a los factores más predominantes del modelo identificado desde el componente teórico de la investigación (ver Tabla 11).

Tabla 11.  
Tácticas y valor agregado

Áreas	Factores	Táctica	Valor agregado
Participantes	Convicción	Diseño en conjunto de procesos y políticas del negocio.	Dar mayor entendimiento y dinámica a los procesos para hacerlos más eficientes.
	Sentido del humor	Reuniones concretas, reconocimiento público de logros, capacitación de manejo de estrés, acercamiento entre jefes y colaboradores.	Proyección de profesionalismo y orientación al logro, mejora trabajo en equipo, reducción de incapacidades.
	Temperamento	Diseño en conjunto de procesos y políticas del negocio.	Aprovechamiento de las diferentes características de cada individuo.
Procesos	Asignación a los ejecutivos como responsables de las cuentas.	Asignar cuentas por ejecutivo, de acuerdo a la ubicación regional. Reestructuración de zonas.	Mayor seguimiento, presencia y control, se incentiva la competencia y mejora continua con dinamismo comercial.
Estrategias	Centralización de negocios en ciudades principales.	Distribuir los principales clientes por ciudad (Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga).	Foco de atención y respuesta inmediata a los principales clientes, estrategias desarrolladas, de acuerdo a la región y especialización del colaborador por cliente.
	Concentración de negocios tipo droguerías sin desarrollar en el centro del país.	Ampliar cobertura y mejorar frecuencia de visita en el centro del país (Cundinamarca), reestructuración de zonas.	Incremento en la colocación de producto y por defecto incremento en las ventas de la región, mejora de atención al cliente.

Fuente: elaboración propia.

En el marco de esta investigación, el desarrollo de estos instrumentos permitió concluir que la estrategia comercial, conduce a plantear la aplicación de las tácticas para reducir la incertidumbre en la viabilidad comercial del negocio, y así identificar cuáles son las áreas que favorecen o no el modelo propuesto. En este caso, y como ejemplo desde lo metodológico, se logró identificar en los participantes factores culturales importantes que indican hacia dónde dirigirnos.

Es importante reconocer los límites de esta metodología que, tal como lo plantea Kothari (2004), están determinados desde el diseño propuesto y por los criterios de la selección del caso. Estos límites metodológicos determinan el alcance y la validez de los resultados obtenidos, pero también establecen los puntos de partida para futuras investigaciones. Además de los límites propios de la metodología elegida y los del contexto del caso de estudio, existen límites asociados al marco teórico y al estado del arte desarrollados para esta investigación (Baxter y Jack, 2008).

Partiendo de la metodología propuesta en la siguiente sección del artículo, son definidos los componentes del modelo basado en el sistema de negociación 360 °, donde son propuestas cuatro áreas fundamentales alineadas a la estrategia de la empresa.

## 5. Resultados

Siguiendo la metodología propuesta del estudio de caso en términos de Yin (2003) y Baxter y Jack (2008), con los límites evidenciados en la sección anterior, entre otros, desde el marco teórico, la definición del diseño del caso de estudio y de los instrumentos, en esta sección se realiza una evaluación del modelo, con el objetivo de construir razonamientos de mejora a partir de buscar la coherencia entre los criterios propuestos teóricamente y los hallazgos de la práctica real, este proceso de evaluación cuenta con las finalidades identificadas en la Figura 4.

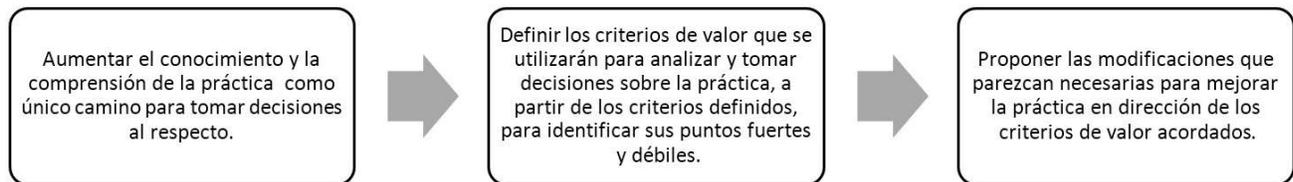


Figura 4. Finalidades del proceso de evaluación  
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se definen los componentes utilizados en la creación del modelo adaptado a las necesidades de la empresa MFI. Desde el marco teórico, el estado del arte y el contexto del caso de estudio, con el objetivo de proponer las dimensiones de la negociación (dado que en la empresa MFI no existe un modelo específico para los ejecutivos comerciales), se requiere un modelo que permita hacer negocios estables y efectivos, por medio del análisis de los resultados obtenidos, las habilidades, destrezas y herramientas que han adquirido las personas a través del tiempo; se plantea el modelo de negociación 360 ° de Malaret (2007), desde cuatro áreas principales en el momento de realizar una negociación, propuestas en la Figura 5.

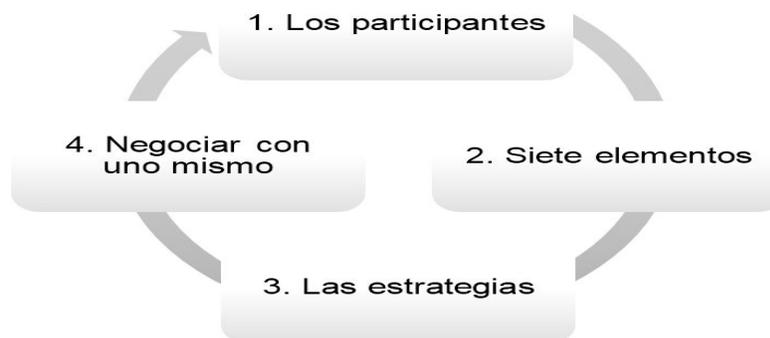


Figura 5. Diagrama áreas principales de la negociación  
Fuente: adaptado de Malaret (2007).

Con relación a las cuatro áreas de la negociación:

**Área 1: Los participantes y sus circunstancias.** Busca analizar la mayor información posible de todas las partes involucradas en la negociación directa e indirecta, de la misma forma que todos los intereses presentes. Entre mayor información sea posible consolidar se tendrá innegable ventaja ante los negociadores.

**Área 2: Los siete elementos del proceso.** Para los ejecutivos de la empresa no existe un protocolo definido que oriente y obtenga resultados satisfactorios en las negociaciones y que se reflejen en las ventas, cada ejecutivo utiliza la estrategia que le da resultado. En la Figura 6 se exponen los siete elementos del proceso, los cuales sirven para preparar la negociación, conducirla, revisarla y evaluarla una vez cerrada.



Figura 6. Elementos del proceso  
Fuente: elaboración propia.

En resumen, tener claro los elementos del proceso es clave para lograr un orden ideal para optimizar las futuras negociaciones, esto determina una hoja de ruta para alcanzar de los objetivos propuestos y da la pauta para implementar las estrategias comerciales.

**Área 3: Las estrategias.** Lo anterior produce el valor agregado luego debe ser solicitado, pero con mayor cantidad. Estas dos estrategias siempre deben aplicarse una con la otra, lo importante es saber cuándo es el momento adecuado para reclamar o negociar.

**Área 4: Negociación con uno mismo.** En el caso de estudio, para la empresa MFI, el área de negociación es exclusiva de cada individuo, y, por lo tanto, no se está generalizando, dado que cada actuación es única. Al ser un concepto tan amplio el “de negociar con uno mismo”, el cual se puede estudiar desde diferentes perspectivas, para esta investigación se realizó un enfoque desde los estilos de liderazgo Blake y Mouton (1964), anteriormente planteadas en el marco teórico sobre liderazgo.

En este contexto, sin ser un componente adicional, es necesario definir que el “epicentro” es el negociador, es la figura más importante en el proceso de negociación, por sus habilidades, destrezas o conocimientos adquiridos a través del tiempo son posibles las negociaciones o el fin deseado, todo buen negociador sabe que cada negocio es distinto y particular, desde la experiencia se aprende, y más aún de aquellas donde no se ha logrado el mejor resultado, bajo la premisa de que no solo se aprende a partir del éxito.

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos, a continuación son presentadas las consideraciones ideales que son la base en los planteamientos del negocio. La Figura 7 representa la adopción de una estrategia metodológica para la resolución del nuevo modelo. Dicho de otra manera, es la estructura y plan para lograr conseguir mejores resultados, además, establece el marco conceptual para el análisis de las distintas variables. El enfoque culturista motivacional es el elemento fundamental de la propuesta, donde son identificadas las relaciones interpersonales como elementos destacados en el proceso de la negociación.

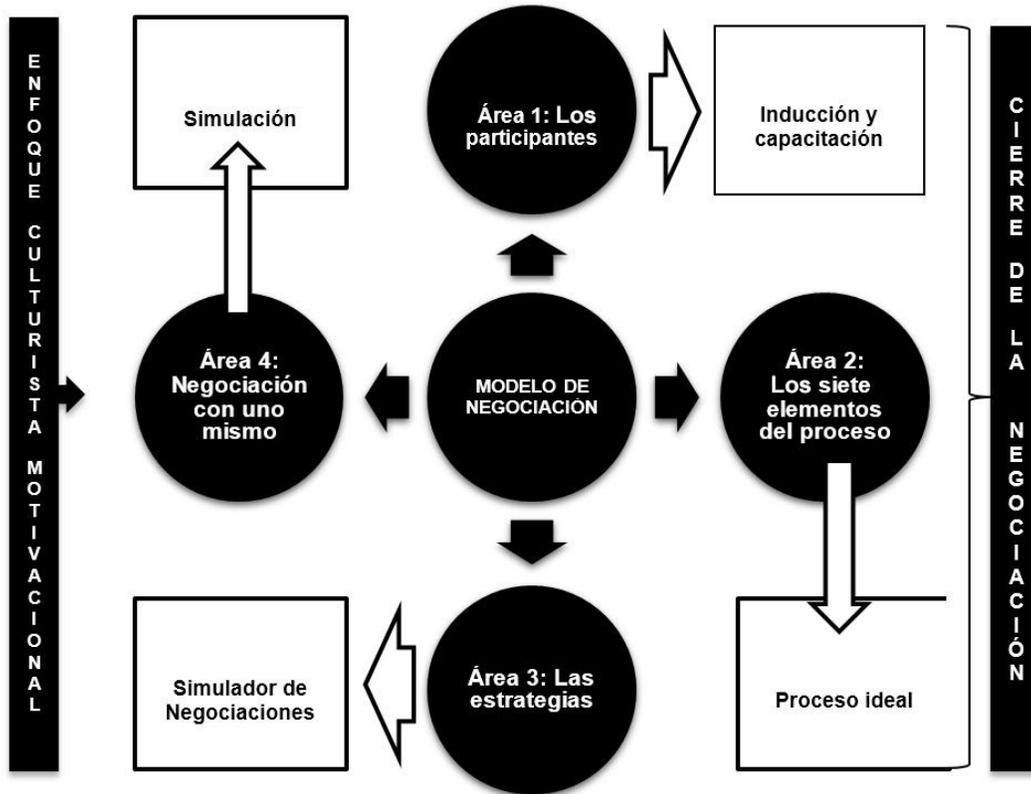


Figura 7. Modelo propuesto  
Fuente: elaboración propia.

En este modelo por áreas, se pretende llegar a una generalización coherente con la validez, la objetividad y la confiabilidad de las mediciones. El Área 1: promueve la determinación de las reglas del juego, tales como: el entorno económico, los objetivos, los participantes, los intereses y todo aquello que afecte de alguna manera el proceso. En el Área 2: se describe el proceso que sirve para preparar la negociación, conducirla, revisarla. Es posible plantear un ejercicio de simulación para evidenciar falencias y reforzar donde sea necesario la simulación al interior de la compañía, puede darse a nivel logístico, financiero y de personal para determinar la capacidad de respuesta a dicha negociación. Desde lo anterior, la capacitación persigue como metas el perfeccionamiento que se establece en la Figura 8.

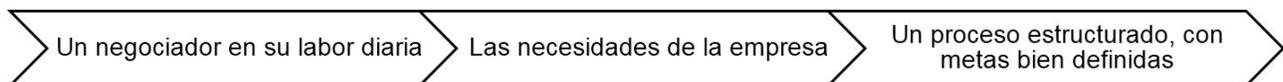


Figura 8. Metas de la capacitación  
Fuente: elaboración propia.

La necesidad de capacitación es determinada desde el desarrollo de valoraciones de desempeño o desde descripciones de los perfiles para los cargos o puestos de trabajo relacionados con el proceso. En esta etapa, la capacitación y desde las necesidades de formación, se plantearon cuatro fases que son identificadas en la Figura 9.

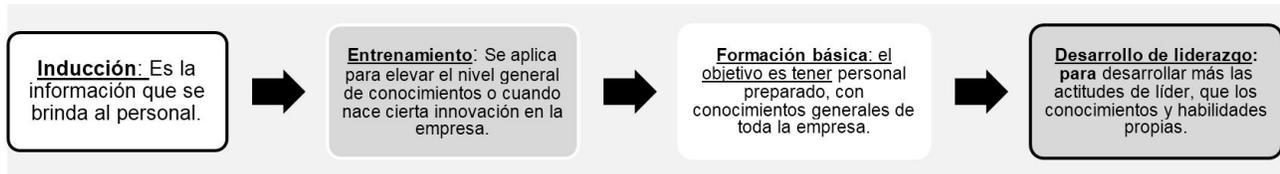


Figura 9. Aplicación de la capacitación  
Fuente: elaboración propia.

Retomando el análisis de los hallazgos teóricos, en la descripción de un modelo ideal se plantea que la preparación puede ser el 50 % del éxito en la negociación, debido a que permite estudiar importantes variables que influyen directamente en el proceso de negociación. Partiendo de lo anterior, y con la contratación del análisis realizado en el caso de estudio, en la Figura 10 se despliega la estrategia ideal para un proceso de negociación y tomar decisiones con los ajustes planteados, que incluyen aspectos a tener en cuenta para realizar una excelente preparación de la negociación.

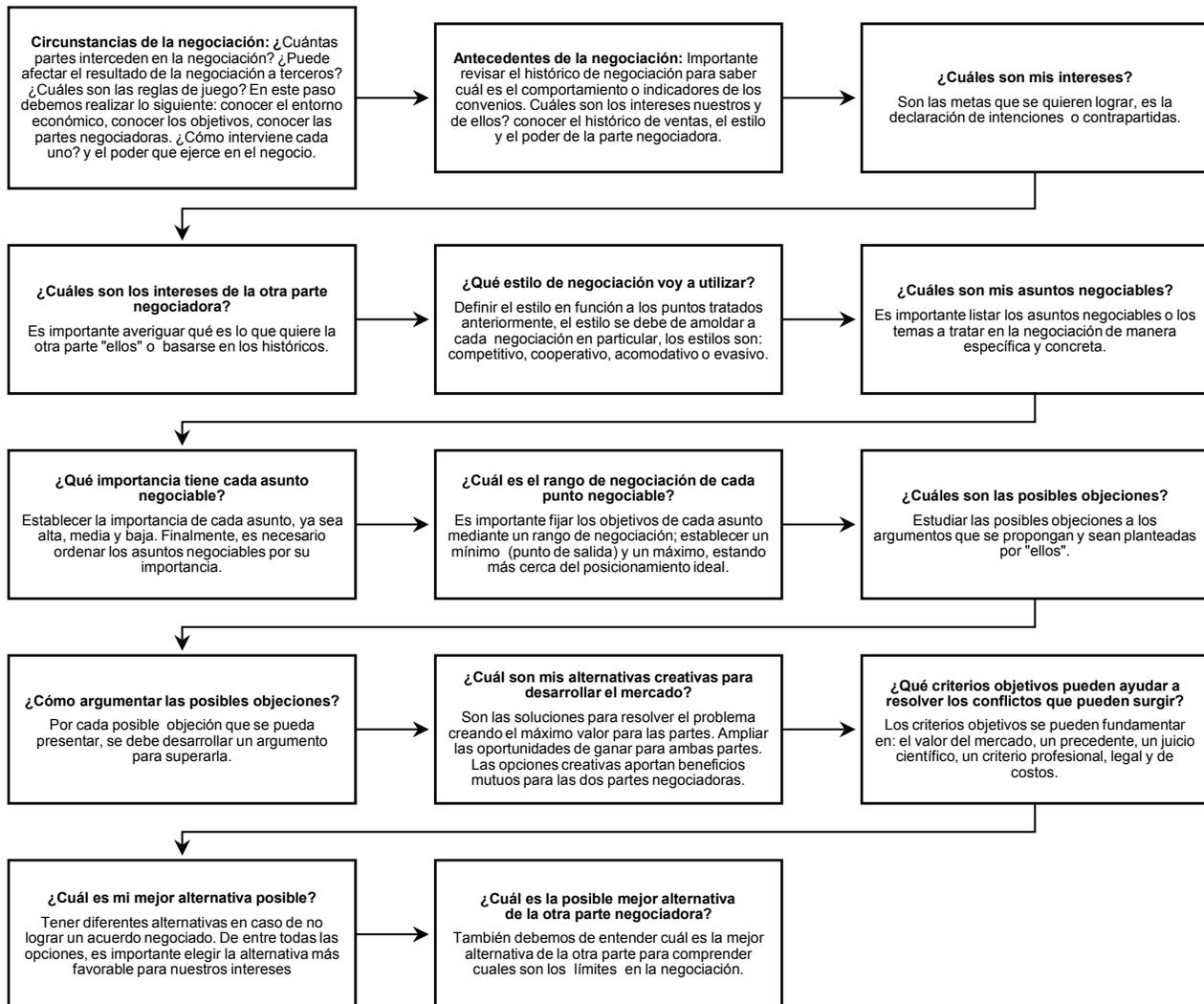


Figura 10. Proceso ideal  
Fuente: elaboración propia.

En la investigación se evidenció que en el caso de estudio los preparativos de la negociación eran realizados de forma intuitiva, después de la revisión teórica, el análisis de los datos y la reflexión es importante ajustar este proceso por medio de métodos como el propuesto, donde son identificados los intereses, priorizados, imaginados o investigados. Hay que tener criterios objetivos que consigan ayudar a encontrar razonamientos comunes e idear posibles soluciones para las diferentes objeciones que serán tratadas. Así mismo, es fundamental valorar la situación actual relacional con la contraparte, y el beneficio o no de conservarla y optimizarla, visualizar los problemas de comunicación o crear planes o ideas para mejorar la comunicación con la otra parte y, finalmente, repasar la forma de los posibles acuerdos. Lo anterior está muy relacionado con lo planteado por Cellich (1998), con relación a la importancia de los dotes de la comunicación en la negociación. En conclusión, pensar en la alternativa del convenio negociado de las partes y perfeccionar la propia si fuera posible.

Desde el anterior modelo descrito, y teniendo en cuenta el esquema del proceso ideal, en la siguiente sección se plantean, a modo de reflexión, elementos para la discusión, que sin ser conclusivos pueden representar en resumen algunos de los hallazgos importantes de la investigación.

## 6. Discusión y Conclusiones

En esta investigación se abordó el estudio de caso del proceso de negociación comercial en una empresa Multinacional de Formulas Infantiles (MFI), desde un marco teórico y el estado del arte desarrollados ambos para determinar el enfoque teórico de la investigación, que sirvió para preparar los instrumentos y definir el alcance del estudio realizado. Son evidentes en este artículo los aportes teóricos, metodológicos y el modelo resultante que por la validez del estudio podrá ser replicado en otras empresas del mismo sector o de otros sectores. Los límites que ya fueron declarados, están dados por la perspectiva teórica, la metodología y propiamente por el caso de estudio elegido.

Es importante reconocer que en la actualidad, para las empresas, el proceso de negociación cada día se convierte en uno de los más relevantes por el impacto sobre el desempeño de las mismas. En muchas empresas, tal como ocurre con la MFI, no existe un proceso o un modelo de negociación acordado que haga parte de la cultura de la organización, sino que depende de cada individuo, con todos los límites y problemas que esto genera. De lo anterior, se reconoce que la negociación como proceso hay que gestionarla, y que es una responsabilidad del líder de la empresa o del área encargada, definir un mecanismo para lograr este propósito.

Las empresas, al igual que las personas, comienzan a darse cuenta que sus acciones tienen más repercusión en lo que pasa en su entorno, por tal motivo, cada vez se incrementa la necesidad de que las empresas gestionen los negocios con una conducta ética, de aquí la necesidad de generar más liderazgo con efectividad e inspirador, que logre cambiar el “yo” por el “nosotros” al momento de tomar decisiones.

En este contexto, al evaluar el diseño del proceso de negociación por medio de diferentes mecanismos con el equipo comercial de la empresa del caso de estudio, y después de analizar diferentes enfoques teóricos sobre la negociación, se concluye que al crear una visión clara orientadora sobre cómo llevar a cabo el proceso, revisar los antecedentes, se puede interpretar mejor la negociación. Una vez establecidos los componentes, es más fácil elegir las herramientas necesarias para determinar el resultado esperado, enfocándose en el problema y evitando desviaciones de la aspiración inicial.

Así mismo, es de vital importancia reconocer que la perspectiva teórica utilizada para el diseño del modelo, permite la ampliación y el análisis de otros procesos de la empresa y puede implementarse en las demás áreas o departamentos. También este modelo puede ser utilizado en otras empresas que pertenezcan al mismo sector comercial, donde las estrategias de negociación funcionen, de acuerdo a la cultura organizacional, sin dejar de ser funcional.

Este artículo propone una estructura de análisis y de acción que potencializa los resultados en las relaciones a todo nivel, dado que permite entender el “cómo” lograr el mayor beneficio a partir de los mínimos detalles y brinda un método para deducir y predecir algunas situaciones, las cuales generan una ventaja para alcanzar los objetivos propuestos.

Si bien se logró demostrar que es importante los diálogos honestos y las relaciones de largo plazo para las negociaciones, esto conlleva a que quienes utilicen el modelo, reflexionen y profundicen en un proceso de negociación factible y de alcance

para todos, dado que tal como fue evidenciado a lo largo de este artículo, los marcos mentales y la cultura establecen ciertos resultados en el negocio y determinan su desempeño. Es precisa la adopción de nuevas estrategias que permitan interiorizar, de manera más eficaz, los nuevos elementos del modelo. En este sentido, se plantean las ventajas de utilizar simuladores de negociación, no como una novedad, sino como parte del día a día en la gestión de las negociaciones, dado que está probado que impactan positivamente en el proceso y en los resultados.

Los simuladores que se basan en sistemas de información robustos, deben ser diseñados para ejercitar la forma de lograr los objetivos con argumentos concretos de manera exitosa utilizando destrezas comunicativas, trabajando la escucha y por medio de diferentes técnicas de preguntas. Además, se deben incorporar elementos que permitan entender la comunicación no verbal. También, es relevante en este proceso comprender la importancia de la capacitación centrada en un modelo integral con enfoque cultural/motivacional, siguiendo algunos de los pasos recomendados para la preparación de la negociación, y de esta forma obtener el resultado esperado y seguimiento óptimo.

## 7. Referencias

- Battley, Susan (2012). *360-Degree Feedback and Executive Coaching*. The Oxford Handbook of Lifelong Learning. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195390483.013.0079>
- Baxter, Pamela; Jack, Susan (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Blake R.; Mouton J. (1964). *The Managerial Grid, the Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bracken, David; Timmreck, Carol; Fleenor, John; Summers, Lynn (2001). 360 Feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/hrm.4012>
- Bracken, David; Rose, Dale (2011). When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? *Journal of Business and Psychology*, 26, 183-192. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9218-5>
- Buchko, Aaron (2007) The effect of leadership on values-based management. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 36-50. <https://doi.org/10.1108/01437730710718236>
- Cakravastia, Andi; Nakamura, Nobuto (2002). Model for negotiating the price and due date for a single order with multiple suppliers in a make-to-order environment. *International Journal of Production Research*, 40(14), 3425-3440. <https://doi.org/10.1080/00207540210147007>
- Calhoun-Wells, John; Liebman, Wilma (1996). New models of negotiation, dispute resolution, and joint problem solving. *Negotiation Journal*, 12(2), 119. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1996.tb00085.x>
- Cellich, Claude (1998). Importancia de las dotes de comunicación en la negociación. *Informador Técnico*, 58, 46-52. <https://doi.org/10.23850/22565035.1093>
- Cohen, Herb (1980). *Todo es negociable*. Barcelona, España: Planeta, Ed.

- Coleman, Peter; Lim, Ying (2001). A systematic approach to evaluating the effects of collaborative negotiation training on individuals and groups. *Negotiation Journal*, 17, 363-387.  
<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00246.x>
- Corbi, Alberto; Lejarreta-Errasti, Iratxe; Burgos, Daniel (2019). A Scalable Approach for 360° Feedback in Cooperative Learning. *IEEE Access*, 7, 9105-9115.  
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2887272>
- Densten, Iain (2006). Negotiating extra effort through contingent rewards. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(1), 38-49.  
<https://doi.org/10.1108/01437730610641359>
- Fassina, Neil; Whyte, Glen (2014). "I am Disgusted by Your Proposal": The Effects of a Strategic Flinch in Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 23(4), 901-920.  
<https://doi.org/10.1007/s10726-013-9360-8>
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Gunia, Brian (2017). To move or to wait? Everything you need to know about making the first offer. *Business Horizons*, 60(1), 15-18.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.006>
- Hofstede, Gert; Jonker, Catholijn; Verwaart, Tim (2012). Cultural differentiation of negotiating agents. *Group Decision and Negotiation*, 21(1), 79-98.  
<https://doi.org/10.1007/s10726-010-9190-x>
- Jang, Daisung; Elfenbein, Hillary; Bottom, William (2018). More than a phase: Form and features of a general theory of negotiation. *Academy of Management Annals*, 12(1), 318-356.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0053>
- Jeive, Michael; Saner, Raymond (2019). Negotiating international strategic alliances: Success and failures - Some closing thoughts. *European Journal of International Management*, 13(5), 700-708.  
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2019.102007>
- Jochemczyk, Lukasz; Nowak, Andrzej (2010). Constructing a Network of Shared Agreement: A Model of Communication Processes in Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 19(6), 591-620.  
<https://doi.org/10.1007/s10726-009-9165-y>
- Johansson, Karl; Elgström, Ole; Kimanzu, Ngolia; Nylund, Jan; Persson, Reidar (2010). Trends in Development Aid, Negotiation Processes and NGO Policy Change. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(3), 371-392.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-010-9131-y>
- Kolb, Deborah (2009). Too bad for the women or does it have to be? Gender and negotiation research over the past twenty-five years. *Negotiation Journal*, 25(4), 515-531.  
<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00242.x>
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International Pvt Ltd Publishers.
- Kuhn, Peter; Gu, Wulong (1999). Learning in sequential wage negotiations: Theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 17(1), 109-140.  
<https://doi.org/10.1086/209915>

- Longenecker, Clinton; Ragland, Charles; Mallin, Michael (2014) Developing high performance sales managers: Key practices for accelerating growth. *Development and Learning in Organizations*, 28 (2), pp. 10-13.  
<https://doi.org/10.1108/DLO-07-2013-0037>
- Ma, Z. (2007). Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business. *International Journal of Conflict*, 18(3) 260-279.  
<https://doi.org/10.1108/10444060710825990>
- Ma, Zhenzhong; Dong, Weiwei; Wu, Jie; Liang, Dapeng; Yin, Xiaopeng (2015). Confucian Ideal Personality and Chinese Business Negotiation Styles: An Indigenous Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 24(3), 383-400.  
<https://doi.org/10.1007/s10726-014-9394-6>
- Malaret, Juan (2007). *Negociación en Acción*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Malaret, Juan (2011). *Negociación en acción. El Proceso 360*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Marshall, Alasdair; Ashleigh, Melanie; Baden, Denise; Ojiako, Udechukwu; Guidi, Marco (2015) Corporate Psychopathy: Can 'Search and Destroy' and 'Hearts and Minds' Military Metaphors Inspire HRM Solutions? *Journal of Business Ethics*, 128, 495-504.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2117-8>
- Mislin, Alexandra; Campagna, Rachel; Bottom, William (2011). After the deal: Talk, trust building and the implementation of negotiated agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 55-68.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.01.002>
- Munduate, L.; Medina, F. J. (2011). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. (4 edición), Madrid, España: Pirámide.
- Parola, Heather; Ellis, Kimberly (2013). M&A negotiation stage: A review and future research directions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 12, 33-57.  
[https://doi.org/10.1108/S1479-361X\(2013\)0000012005](https://doi.org/10.1108/S1479-361X(2013)0000012005)
- Pérez-Hernández, Fernando (2003). Tópica de la negociación. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 8, 17-38.
- Putnam, Linda; Jones, Tricia (1982). The role of communication in bargaining. *Human Communications Research*, 8(3), 262-280.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1982.tb00668.x>
- Ribbink, Dina; Grimm, Curtis (2014). The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study. *Journal of Operations Management*, 32(3), pp. 114-126.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.004>
- Román, Sergio; Ruíz, Salvador (2003). A comparative analysis of sales training in Europe: Implications for. *International Marketing Review*, 20(3), 304-327.  
<https://doi.org/10.1108/02651330310477611>
- Rowe, Mary (2015). Negotiations Theory and Ombuds Practice. *Negotiation Journal*, 31(4), 419-423.  
<https://doi.org/10.1111/nej.12119>
- Sakabani, Bassam (2013). *Las negociaciones en el mundo*. San Vicente, España: ECU.

- Salacuse, Jeswald (2016). The Effect of Advice on Negotiations: How Advisors Influence What Negotiators Do. *Negotiation Journal*, 32(2), 103-125.  
<https://doi.org/10.1111/nejo.12150>
- Sandvik, Alexander; Croucher, Richard; Gooderham, Paul (2019). Negotiation and the alignment of knowledge workers with organisational goals. *European Journal of International Management*, 13(1), 69-87.  
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2019.096503>
- Shipper, Frank (2009). Investigating the sustainability of a sustained 360 process. *Academy of Management*, 2009(1).  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44265101>
- Shipper, Frank; Hoffman, Richard; Rotondo, Denise (2007). Does the 360 feedback process create actionable knowledge equally across cultures? *Academy of Management Learning and Education*, 6(1), 33-50.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2007.24401701>
- Sofer, I., Sarne, D. & Hassidim, A. (2016) Negotiation in exploration-based environment, *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*, 30(4), pp. 724-764.  
<https://doi.org/10.1007/s10458-015-9303-7>
- Tanehashi, Amadeo (2010). Factores culturales y negocios en Japón. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 586, 79-88.
- Watkins, Michael (1999). Negotiating in a complex world. *Negotiation Journal*, 15, 229-244.  
<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1999.tb00195.x>
- Wilson, Elizabeth; Thompson, Leigh (2014). Creativity and negotiation research: The integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 359-386.  
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2014-0033>
- Yin, Robert (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.