

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**PROPUESTA DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL MEDIANTE EL USO DEL MÉTODO
HARVARD CON PROVEEDORES PARA UNA MEJOR GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO
EN UNA EMPRESA MINERA EN EL PERIODO 2016-2018**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

YAZMIN KATYA CARPIO LLANCA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2017

A:

Quiero dedicar este trabajo por sobre todas las cosas a Dios; a mis padres, Zenón Carpio y Yemy Llanca, y hermano, Jasón Carpio; por siempre estar para mí en todo momento, ya que sin ellos no hubiese sido posible ser lo que soy, por inculcarme buenos valores que ha conllevado a que sea una mejor persona.

Por la oportunidad de brindarme su apoyo, una buena educación, estar en cada etapa de mi vida y en cada decisión que he tomado, se los agradezco infinitamente.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi alma mater a la Universidad Ricardo Palma, a todos los docentes por forjarme como una buena profesional, particularmente al Licenciado Gustavo Zorrilla y al Licenciado William Iraola por guiarme en la presente tesis por sus comentarios, apoyo y críticas constructivas en el cual me hicieron mejorar cada día y que estuvieron apoyándome en el transcurso de este proceso.

PRÓLOGO

Este trabajo de tesis se desarrolla con el fin de poder utilizar el Método de Harvard en una negociación comercial con proveedores, tanto como poder realizar una mejor negociación como poder estrechar vínculos profesionales con el proveedor y poder brindar un mejor abastecimiento a los usuarios y/o planners, de la mano con obtener un mejor precio y calidad de los productos requeridos, por ende, poder optimizar tiempo y costo para la empresa.

En este mundo tan globalizado y con tantas competencias es importante saber que uno tiene que ir mejorando en todo aspecto para que haya un mayor crecimiento tanto profesional como para la empresa, es por ello que el área de compras es una de las áreas más importante, ya que un comprador tiene el poder para que las empresas obtengan un mejor precio, calidad, servicio, tiempo de entrega, etc.; y así poder competir en un mundo globalizado.

Por lo tanto, con este trabajo de tesis se pretende implementar en una negociación comercial entre compradores y proveedores los 7 elementos del Método Harvard para obtener mejores resultados de abastecimiento y precios.

Para el desarrollo de este plan se trabajó con una empresa minera en el cual obtuvo información numérica del sistema para los cuadros comparativos, también se realizó entrevistas a ciertos expertos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
PRÓLOGO.....	IV
CAPÍTULO I.....	1
1. Planteamiento del estudio.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1 Problema Principal	5
1.2.2 Problemas Secundarios.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. Delimitación de la investigación	6
1.4.1. Delimitación Temporal.....	6
1.4.2. Delimitación Espacial.....	7
1.4.3. Delimitación Social	7
1.4.4. Delimitación Conceptual	7
1.5. Justificación e Importancia de la investigación	7
1.6 Limitaciones de la investigación	9
CAPÍTULO II.....	10
2. Marco teórico y conceptual	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Marco histórico.....	16
2.2.1. Evolución de la Negociación	16
2.2.2. Desarrollo de la negociación en el Perú	20
2.2.3. Inicio del Método Harvard	22
2.2.4. Evolución de Compras.....	23
2.3 Marco Legal.....	30
2.3.1. Código de Proveedores	30
2.3.2 Los 4 Pilares del Código de Proveedores.	31
2.4. Marco Teórico	35
2.4.1. Negociación comercial	35
2.4.2 Tipos de Negociación	37
2.4.3. Estilos de Negociación	38
2.4.4. Fases de la negociación	39
2.4.5. Método de Harvard.....	44
2.4.5.1. Los 7 elementos del Método Harvard.....	45
2.4.6. Procesos de una compra	48
2.4.7 Gestión de Abastecimiento.....	51

2.5. Marco Conceptual.....	52
a) Abastecimiento.....	52
b) Acuerdo Comercial	53
c) Comprador.....	54
d) Contratos	54
e) Convenio	54
f) Estrategias	55
g) Gestión	56
h) Gestión de Compra.....	56
j) Negociación Comercial	57
k) Negociación Integrativa	58
l) Proveedores	58
CAPÍTULO III	59
3. Hipótesis de la investigación	59
3.1. Hipótesis General	59
3.2. Hipótesis Específicas.....	59
CAPÍTULO IV	60
4. Marco Metodológico	60
4.1. Método de investigación.....	60
4.2. Diseño de la investigación.....	60
4.3. Población y muestra de la investigación.....	61
4.4. Variables de la investigación.....	61
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
4.6. Procedimiento y recolección de datos	62
4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	63
CAPÍTULO V	63
5. Resultados Obtenidos	63
5.1. Presentación y análisis de los resultados	63
Cuadros Comparativos	72
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	89
Referencias	90
Apéndices	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de una Negociación.....	22
Gráfico 2: Calidad en la Cadena de Suministro.....	24
Gráfico 3: La Gestión Logística.....	28
Gráfico 4: Flujo Grama Antiguo.....	64
Gráfico 5: Flujo Grama Sugerido.....	65
Gráfico 6: Evaluación de Precios (Fierro Corrugado).....	73
Gráfico 7: Evaluación de Precios (Grifería).....	76
Gráfico 8: Total Asignado a cada Proveedor.....	82
Gráfico 9: Total Asignado a cada Proveedor	86

RESUMEN

La presente tesis pretende utilizar el Método Harvard en la negociación comercial entre comprador y proveedor que sirva como herramienta, con el objetivo que el proveedor nos entregue los productos a tiempo, sin que haya desabastecimiento y así mismo poder obtener un mejor precio por ende poder obtener mejores ahorros. Por otro lado, al realizar contratos con proveedores por un periodo determinado, ayudaría que se reduzca la carga operativa del comprador para que este se pueda enfocar en otras gestiones como poder realizar un mejor seguimiento.

Así mismo presenta un análisis tanto local como de importación de una empresa minera, a través de cuadros comparativos entre proveedores sobre los precios de años anteriores con años actuales.

La información fue obtenida por medio de entrevistas a expertos y así mismo se realizó cuadros comparativos numéricos de años anteriores con respecto al 2016 y 2017 con los acuerdos comerciales ya establecidos con el proveedor, en el cual se puede observar que realizando los 7 elementos del Método Harvard un convenio sería más beneficioso por ambas partes.

Palabras claves: Negociación comercial, Método Harvard, Comprador y Proveedor.

ABSTRACT

The present work is to use the Harvard Method in the commercial negotiation between buyer and supplier that serves as a tool, with the objective that the supplier delivered the products on time, without shortages and also to obtain a better price to get better savings. On the other hand, when contracting with suppliers for a certain period of time, it would help reduce the buyer's operational load so that the buyer can focus on other efforts such as better tracking.

It also presents an analysis both local and import of a mining company, through comparative tables between suppliers on the prices of previous years with current years.

The information was obtained by means of interviews with experts and also comparative tables were made numerical of previous years with respect to the 2016 and 2017 with the commercial agreements already established with the supplier, in which it can be observed that realizing the 7 elements of the Method Harvard an agreement would be more beneficial on both sides.

Keywords: Commercial Negotiation, Harvard Method, Purchaser and Supplier.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del estudio

1.1. Descripción de la realidad problemática

Según Gómez, Ramón; Renea, Allende; Galindo, José; Pérez, Ricardo y Campos, Antonio, 2008, pag.27. “El objetivo de toda negociación es alcanzar un acuerdo mediante un proceso que implica cesiones y contrapartidas. Una negociación estándar suele seguir una estructura más o menos normalizada y compartida por todo el proceso negociador que se puede expresar, en un primer momento, en tres fases: Preparación, Desarrollo y Cierre”.

Como se sabe la negociación se da mediante dos partes en el cual cada parte tiene sus propios intereses para poder llegar a su objetivo, es por eso que las partes prefieren reunirse para proponer y discutir alternativas con el fin de llegar a un acuerdo comercial, ya que eso es el ideal de toda negociación. En este caso el objetivo de esta negociación es obtener los productos requeridos en el tiempo estipulado y con mejor precio.

La preparación es el punto principal y es el proceso previo de una negociación, en la cual se busca una correcta información para poder realizar su negociación con la otra parte. El desarrollo es la parte medio de una negociación, se considera como un proceso en el cual las 2 partes intercambian información sobre sus intereses y discrepancias para poder llegar a un equilibrio; esto se puede dar en una sala de reuniones o vía teléfono. Por último se llega al cierre de una negociación si en caso se lograra llegar a negocia la mejor forma de cerrar dicha negociación seria por escrito; por el contrario, si no fuese así se buscaría un plan de contingencia para poder llegar a nuestro objetivo.

Lo que significa que esto es importante desde lo teórico para el presente estudio ya que ayuda a percibir de la mejor manera el estudio para poder mejorar el tiempo de entrega de los productos y por ende obtener un mejor abastecimiento, ya que se ha podido observar, en el área de compras de una empresa minera, algunos inconvenientes de cumplimiento con la entrega de materiales y/o servicios de los proveedores; por otro lado se puede observar el alza de precios en algunos productos, cuyos factores se puedan dar a causa de factores internos o externos, ya sea por desastres naturales o empresariales.

Hoy en día se puede observar que muchas de las empresas tienen problemas tanto con el aumento de los precios que nos brindan como el incumplimiento de un abastecimiento correcto. Uno de los problemas importantes a tratar es el incumplimiento del proveedor en el tiempo de entrega estimado, ya que muchas veces al momento de mandar a cotizar los proveedores ponen una fecha de entrega, esto hace que el comprador se base en la fecha establecida por el proveedor para poder entregar a tiempo los materiales y/o servicios y poder coordinar con el usuario o planner y al realizar la orden de compra en el sistema se establece la fecha indicada por el proveedor, pero en su gran mayoría los proveedores no cumplen la fecha establecida o pactada de entrega por lo que es ahí donde viene los problemas tanto para el comprador como para el usuario o planner ya que todos se basan en la fecha establecida por el sistema.

Esto ocasionaba una demora en el cumplimiento de entrega de los materiales hacia los planners y/o usuarios, por lo que puede ocasionar una parada de planta y rompimiento de stock.

Por otro lado, según el Método Harvard para una buena negociación se necesita seguir los 7 elementos que plantean para poder obtener el ganar-ganar tanto para el comprador como para el proveedor es decir para ambas partes.

Es por eso que se vio una oportunidad para poder realizar una mejora en el proceso de la negociación comercial y así obtener una mejor negociación por contratos, tanto de abastecimiento como de precios, pudiendo realizar contratos a largo plazo con proveedores estratégicos, aquello sería una buena idea y de mucha ayuda ya que se negociaría directamente con el proveedor para poder tener un poder en la negociación como en el tiempo de entrega, cantidad y precio, ya que se podría negociar manteniendo un mismo precio durante todo el contrato ya sea de 1 año o 2 años, eso ya sería estrategia del comprador, esto ayudaría al comprador para optimizar su tiempo en otras gestiones como realizar seguimiento de los bienes o servicios, el cual solo realizaría la orden de compra sin mandar a cotizar; y poder tener precios fijos con ahorros para la empresa.

Una buena negociación comercial con contratos ayudaría a que no haya ningún retraso con respecto al tiempo de entrega con lo que los usuarios y/o los planners de lo que se esté requiriendo y no ocasione ninguna parada de planta por la falta de algún material o servicio. Así planta podría seguir su producción con total normalidad y no tenga ningún inconveniente a última hora pero para esto los usuarios y/o planners deben hacer sus requerimientos con tiempo si es que un material está por terminarse y se necesita en stock, ya que se debe tener en cuenta que depende del producto y de la disponibilidad que el proveedor tenga en stock, debido a que algunos de los material solo se puede conseguir mediante un solo proveedor por esta homologados o por ser proveedores únicos en el

país, lo que es un problema para los compradores ya que genera dependencia en el cual se tiene que manejar de la mejor manera.

El poder llegar a tener una buena negociación comercial con el proveedor ayudaría a tener un mejor control de la fecha de entrega de los productos ya que tendría más tiempo para poder hacer seguimiento. Lo que se realizaría en este caso sería que el usuario nos brindaría las cantidades establecidas por cada mes, así el proveedor podrá tener una visión de cuantas cantidades y para qué fecha se requiere el material.

Lo que se pretende realizar es obtener un mejor precio y un mejor abastecimiento en el tiempo establecido mediante una negociación comercial con proveedores en el cual implique realizar una evaluación a cada proveedor, se priorizará a los proveedores en el cual los materiales que se tenga que comprar sea de un volumen mayor o para los proveedores que nos ofrecen los materiales vitales para la empresa, para así poder negociar con ellos y realizar convenios a largo plazo.

Debido que muchas veces los proveedores no tienen una cláusula la cual indique que se tiene que cumplir con el tiempo de entrega que indica en la cotización, el proveedor muchas veces no toma interés en poner como prioridad la fecha estimada de entrega del material. Es por eso que al realizar una negociación comercial por contratos y especificando lo que se requiere, llegando a un acuerdo se podría establecer el cumplimiento de entrega.

Se podría realizar un ultimátum al proveedor avisando mediante correo a los proveedores que no estarían cumpliendo con las fechas de entrega indicadas en el contrato, indicando que si no se cumple nuevamente tendría que pagar una penalidad.

Por otro lado se podría realizar una calificación a cada proveedor como indicadores para poder medir su cumplimiento y en un futuro poder buscar otras alternativas.

Los proveedores tendrían el compromiso para el cumplimiento correcto de material por lo que sería un cambio positivo.

Esto significa realizar cuadros de evaluación al proveedor ya que darán indicadores para medir el cumplimiento del proveedor. También se verán reflejados con los Key Performance Indicators (KPIs) que son indicadores de desempeño logístico para llevar un mejor control de la gestión.

Por ultimo podemos verificar que el proveedor este cumpliendo con lo establecido mediante el sistema y verificando con almacén lo que indica el sistema sobre lo real en almacén.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

- ¿De qué manera mediante el uso del Método Harvard en la negociación comercial con proveedores permite mejorar la gestión de abastecimiento?

1.2.2 Problemas Secundarios

- ¿Cómo hacer para que el proveedor cumpla con los acuerdos establecidos mediante el uso del Método Harvard en la negociación comercial para que no afecte la gestión de abastecimiento?
- ¿De qué manera la negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores ayudaría a reducir la carga operativa al comprador?

- ¿De qué manera la negociación comercial mediante el uso del Método Harvard permitiría llegar a un acuerdo de equidad entre ambas partes?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Proponer una buena negociación comercial mediante el Método Harvard con proveedores que permita mejorar la gestión de abastecimiento.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Obtener una buena negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores para optimizar y mejorar la gestión de abastecimiento.
- Reducir la carga operativa del comprador mediante el uso del Método Harvard en la negociación comercial con proveedores para obtener más tiempo en temas estratégicos de compras.
- Utilizar el Método Harvard en la negociación comercial para poder llegar a un acuerdo de equidad entre ambas partes.

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1. Delimitación Temporal

La investigación tuvo una duración de 18 meses de acuerdo al proceso de trabajo de campo, resultados y análisis de datos.

1.4.2. Delimitación Espacial

La investigación se llevó a cabo en una empresa minera ubicada en Perú en las provincias de Moquegua y Tacna.

1.4.3. Delimitación Social

La delimitación social está constituida por 1 jefe de compras y 3 compradores.

1.4.4. Delimitación Conceptual

Línea de Investigación: Globalización, economía, administración y turismo.

Especialidad: Administración de Negocios Globales.

Área: Logística.

1.5. Justificación e Importancia de la investigación

Según Martínez, Emilio (1997) pag.15 indica “El objetivo de la función de compras es el de satisfacer las necesidades de la empresa con elementos externos de la misma, obteniendo la mayor rentabilidad del dinero invertido (...) con la contribución de compras, conjuntamente con el resto de áreas de la empresa en el logro de sus fines, bien sean estos de carácter conyugal o estratégicos”.

Es por eso que la presente tesis tiene como objetivo obtener una mejor gestión de abastecimientos y obtener un mejor precio, esto conlleva a una mejora de la rentabilidad, el cual beneficiará tanto a los resultados de la empresa como a la gestión del comprador utilizando el Método Harvard en una negociación. Ya que la negociación comercial que se lleve a cabo mediante un convenio con el proveedor se centrará en establecer un precio fijo por un periodo determinado, el cual se deberá respetar hasta el término del contrato, así el precio del mercado fluctuó a favor o en contra del comprador o proveedor. Este

convenio se plasmará de manera formal mediante un documento firmado tanto por el proveedor como por el cliente, el cual tendrá cláusulas que se deben respetar por ambas partes.

Otro punto a tomar en cuenta es que el proveedor debe disponer de un inventario físico de todos los materiales detallados en el presente convenio (cantidades, números de parte, marca), para así asegurar un abastecimiento oportuno y no correr el riesgo de alguna demora por parte de las entregas. Al asegurar que el proveedor tenga un inventario físico en su establecimiento, conlleva a una reducción de gastos de almacenaje e inventario, ya que éstos serán trasladados al proveedor y por ende se mejoraría la rentabilidad de la empresa. Desde el punto de vista del ahorro, la cual es una variable muy importante dentro de la gestión de abastecimientos, se puede decir que mediante la negociación comercial que se realice con uno o varios proveedores, se pueden optimizar la reducción de costos o precios, ya que al hacer dicho convenio se puede negociar de manera global grandes volúmenes (economías de escala) y por ende se obtendrían mejores precios a diferencia si se hacer compras puntuales.

Finalmente, desde el punto de vista de la negociación y basándonos en las 5 Fuerzas de Porter, el poder de negociación del comprador sería alto, ya que habría muchos proveedores interesados en querer llevarse la buena pro de la adjudicación de los convenios, por ende, tratarían de no solamente dar un mejor precio y tiempo de entrega, sino también dar un servicio con valor agregado (garantía, servicio post venta, condiciones de pago, capacitación, visitas técnicas, etc.)

1.6 Limitaciones de la investigación

- Si bien hubieron dificultades al inicio de la investigación que fue la falta de información que se tenía en el sistema, ya que muchos de los materiales considerados para realizar el convenio no tenían la información actualizada, por ejemplo algunos ítems no contaban con el número de parte o fabricante correcto, se pudo resolver lo que se necesitaba para dicha investigación, solicitando la información a los usuarios finales para que en campo puedan identificarla y proporcionarla, conllevó a tomar un determinado tiempo en recopilar la información necesario pero se llegó a dar.
 - Otra variable a tomar en cuenta referente a las limitaciones, es que se dependía de otras Áreas para poder obtener la información necesaria para poder elaborar el convenio, en el presente caso se tenía que solicitar la información de los consumos anuales y mensuales al Área de Planeamiento de Inventarios, ya que ellos son los responsables de analizar la rotación y criticidad de todos los ítems catalogados pero también se pudo obtener solicitado lo necesario.
 - En cuanto al financiamiento fue con recursos propios por lo que no se tuvo inconvenientes con respecto monetario, por lo que fue viable.
 - Por último, la dificultad al ser encuestados los jefes y compradores estratégicos al brindar información por tema de tiempo pero que luego se realizó satisfactoriamente.
- Sin embargo, estas limitaciones no impidieron conseguir los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico y conceptual

2.1 Antecedentes de la investigación

Se realizó una búsqueda de estudios previos a la presente investigación que son los que siguen:

Antecedentes internacionales

Barrios, Jeffrey y Martha Méndez. (2012) *Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comerciales y planeación de producción para la Empresa ARTPRINT LTDA. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.*

La presente tesis tiene por objetivo la mejora del proceso de Compras para la empresa ARTPRINT LTDA. En la cual se realizó un análisis sistemático con sus indicadores en las áreas de la empresa, este análisis fue un análisis de soporte tecnológico por lo que se llegó a determinar que las áreas en las cuales se podía realizar una mejora era el área de planeación de producción, comercial y compras, ya que en el resultado se obtenía que estas áreas eran los responsables de tener una mayor cantidad de pedidos no conformes.

Una vez realizado la propuesta de mejoramiento para el proceso de compras lo que lograrían sería que tengan un soporte histórico en el sistema, esto quiere decir que se les facilitaría a los compradores en la búsqueda de materiales ya comprados con anterioridad para que así tengan una mayor certeza tanto del producto que se les está requiriendo como

estar seguros de que es el correcto al momento que los proveedores manden su propuesta, reduciendo su tiempo al realizar dicho procedimiento.

Con esta implantación de la propuesta de mejoramiento en el proceso de compras lo que pretenden es la disminución de pedidos no conformes a causa por terceros, ya que lo que realizarían sería una mejor evaluación y seguimiento continuo a los diferentes proveedores, esto les garantizaría una mejor compra para sus futuras adquisiciones, seleccionando a los mejores proveedores. Dentro de todo este proceso lo que buscan es tener mejores relaciones con los proveedores a largo plazo para que puedan crear un mejor lazo de confianza. Según el proyecto realizado lo que se llevó a cabo fue que la empresa sea más competente comparándolas con otra empresa de su rubro ya que lograron determinar la viabilidad del proyecto.

Benito, José (2011). *Métodos Alternos de Solución de Conflictos: Justicia Alternativa y restaurativa para una Cultura de Paz*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Colombia.

A pesar que esta tesis no involucre el tema de abastecimiento, se tomó como referencia esta tesis debido a que se realiza el modelo Harvard en la negociación para la búsqueda de una mejor solución

En la cual quieren dar a conocer que con el Método de Harvard se puede dar una cultura de paz y que se pueda ver a la negociación como una forma en que ambas partes ganen, ya que con ello ayudan a fomentar a que las sociedad a un dialogo y no a un confronta miento.

Por otro lado las alternativas de solución como el Método Harvard aliviarían la carga de trabajo para el estado, reduciendo costos y tiempo. Comparando aquello en una organización se puede observar que se daría lo mismo, ya que para el comprador al realizar un convenio o llegar a un acuerdo con el proveedor, este reduciría su carga operativa y por ende obtendría un mejor precio, debido a que el comprador ya tendría un precio pactado para un determinado periodo según el contrato y se podría dedicar a realizar otras labores.

Antecedentes nacionales

Ulloa Román, Karem (2009). *Técnicas y Herramientas para la gestión del Abastecimiento*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

La presente tesis tiene como propósito fundamental de ayudar a mejorar la gestión de la logística del abastecimiento en los aspectos de selección de material, aspectos de la evaluación y en el control del desempeño de los proveedores.

Se pudo observar que para que puedan determinar o poder precisar una materia se debe tomar muchas las decisiones para que no afecte el abastecimiento, ya que las decisiones de abastecimiento abarcan las etapas de diseño, planificación y construcción, debido al rubro en el que está.

El abastecimiento lo definieron en dos primeras etapas las cuales son diseño y planificación. Las decisiones que se tome en el abastecimiento antes de la primera etapa implican una buena elección de materiales en el cual influye en los planos del proyecto,

esto para que minimicen las decisiones de “última hora” durante la construcción ya que esto evitará retrasos y que se genere mayores costos para el proyecto de una constructora.

Estas decisiones de abastecimiento antes de la segunda etapa (planificación) tienen dos propósitos: la primera, determinación de los costos unitarios para elaborar un presupuesto y la segunda dar algunos parámetros para la programación. En el caso de planificación, tenían que decidir sobre los tres tipos de recursos en una constructora (materiales, mano de obra y equipos) es por ello que dice que el rango de decisión en planificación es mucho más amplio que en el diseño.

El objetivo principal de la tesis, es evitar que la elaboración de presupuestos en una constructora se realice sin analizar cuáles serían los requerimientos que exactamente pediría el usuario para el requerimiento de la obra. Es por ello que se busca que las decisiones durante la construcción se minimice y sólo se debería realizar cuando hayan factores externos que les obliguen a hacerlos como por ejemplo: subidas de precios intempestivas, falta de stock, etc.

Los pasos que se menciona son: búsqueda de alternativas, determinación de los criterios, evaluación y selección de las alternativas. Uno de los aportes de la tesis ha sido desarrollar un catálogo de diversas alternativas de su rubro para que faciliten la búsqueda de las alternativas. Esta metodología ofrece dos importantes ventajas; en primer lugar permite evaluar las alternativas usando criterios cualitativos y en segundo lugar integra los resultados de las evaluaciones cualitativas y cuantitativas en una evaluación final.

Por otro lado, en esta tesis se reconoce la importancia de realizar un monitoreo del desempeño de los proveedores para que puedan asegurar el cumplimiento del tiempo, la

calidad, costo y alcance. Por lo tanto plantearon un procedimiento que consta de tres pasos: definición de criterios y escalas de evaluación; obtención de información del campo y evaluación del desempeño. Los procedimientos ya mencionados puede tener dos objetivos importantes: la primera es que ayuda a mejorar el desempeño de los proveedores durante el proyecto y por ultimo nos proporciona información óptima que se debe considerar para la selección de proveedores lo cual sería muy importante para futuros proyectos.

Finalmente se concluye que ambas metodologías propuestas son complementarias que contribuirán elegir a mejores proveedores basándose en diferentes puntos y a desterrar el mito que se debe escoger a los proveedores únicamente basándose en el menor precio.

Ortiz Acevedo, José Carlos (2017). *Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

La presente tesis tiene por objetivo la mejora en la gestión de compras de una empresa textil, esto debido a que han podido observar que en los últimos años ha habido cambios en el sector textil.

Mediante el estudio se pudo observar que existían varios puntos por resolver el cual generaba problemas en el área de compras de la empresa, los principales problemas que detectaron fueron los siguientes: proveedor de empaques no entrega la cantidad solicitada en las órdenes de compra, exceso de producción de materiales por parte del proveedor de hilos e incumplimiento del precio pactado por los proveedores de insumos de confección. Sin embargo, el que ocasiona mayores pérdidas económicas a la empresa era el primero

(proveedor de empaques no entrega la cantidad solicitada en las órdenes de compra) ya que sin las cantidades solicitadas no se podía cumplir con las ventas proyectadas.

Como resultado del análisis, se obtuvo que tres eran las causas raíces principales: carencia de un método para definir las estrategias de compra, la empresa tiene como política no compartir ninguna información con sus proveedores y falta de incentivos al proveedor. Esto se debe a que en la empresa no tomaba importancia alguna para tratar a sus proveedores como socio ya que no pensaban que era relevante, mucho menos había compartido información pertinente con ellos pensando que tenían que ser recelosos con su información, como por ejemplo no le brindaban información a los proveedores con las cantidades proyectadas de consumo, el cual era un error. Es en ese sentido que se identificó que era una de las causas más importantes que generaba el desabastecimiento de empaques a la empresa; dado que son materiales que poseen una gran variedad de modelos. Por ello se llegó a la conclusión que es de suma importancia compartir con los proveedores, no sólo las cantidades proyectadas de consumo sino también los aspectos técnicos de los diseños para que estos puedan cumplir con las especificaciones requeridas como es el caso de artes, materiales, etc.

Por tal motivo escogieron como solución del problema del desabastecimiento de empaques, al sistema SRM (Supplier Relationship Management) ya que se indicaba que es un sistema cuya metodología de implementación apunta directamente hacia la solución de las causas raíces del problema. Asimismo, otro de los motivos importantes por el cual se escogió esta propuesta de solución, fue que el SRM es un sistema de gestión integral el cual puede ser aprendido y manejado muy fácilmente por cualquier comprador por ser

más práctico, esto debido a que la empresa tenía la necesidad de reestructurar su área de compras.

Para que pudieran desarrollar el sistema mencionado anteriormente, se desarrollaron los siguientes módulos los cuales fueron muy importantes: construcción de las estrategias de compra, selección del proveedor, colaboración con los proveedores, evaluación del proveedor, y por último la mejora continua.

Por otro lado y no menos importante, se generó una relación favorable entre los miembros de ambas empresas, tanto del comprador como del proveedor o socio estratégico. En ese contexto, cuando un personal de la empresa iba a recoger los empaques hacia el almacén del proveedor, este le brindaba todas las facilidades posibles para reducir cualquier inconveniente que pudiera suceder y así no tuviesen ningún problema.

Por ultimo concluyeron que la inversión inicial necesaria para implementar el sistema de gestión en la empresa ascendía a un monto de S/.130155, con gastos mensuales de S/.5330. Sin embargo, analizaron que dicha inversión se puede recuperar en menos de tres meses de operaciones, lo cual hace que ese proyecto se considere rentable.

2.2. Marco histórico

2.2.1. Evolución de la Negociación

La negociación durante mucho tiempo atrás ha sido utilizada para poder resolver conflictos o para establecer acuerdos con la otra parte ya que desde siempre se ha buscado negociar para satisfacer las necesidades de cada parte, muy aparte que

según las épocas las negociaciones fueron mejorando, se podría decir que siempre se intercambia ideas por un valor material o un servicio. Es por eso que durante mucho tiempo atrás se dice que. “La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano que se desarrolla en casi todas las actividades de su vida. Por esto negociar y negociar bien adquiere una fundamental importancia para lograr mejores relaciones en la vida y como consecuencia más agradables y sólidas posiciones.” Rodríguez, Maure, 1988.

Se podría decir que desde años pasados hasta la actualidad las personas en su vida cotidiana han utilizado la negociación, y por su puesto en el ámbito empresarial aún mucho más para poder establecer un contrato, comprar o vender un bien o servicio y por ende llegar a un acuerdo.

La historia de la negociación en el tiempo no se puede determinar un inicio específico pero que ha sido necesaria en la vida de cada persona, es por eso que “para el ser humano la negociación es parte de ellos, es necesaria en la vida de los seres humanos. Es la manera más pacífica de resolver conflictos de forma civilizada y pacífica, buscando siempre un balance o equilibrio entre las partes involucradas a ellas. El comercio por otro lado tiene una fecha de inicio, un origen en el tiempo y se basa en una actividad socio económico para intercambiar materiales.

Se conoce a través de la historia que el ser humano en sus primeros tiempos era un hombre nómada que vivía de la cacería y recolección de alimentos. Al darse cuenta que implementando este sistema de alimentación la comida se la acababa y

tenían que mudarse en busca de alimentos. Gracias a esto. Surge la agricultura, logrando que el ser humano se convirtiera en sedentario. En el sedentarismo surge lo que llamamos urbanismo. Gracias a esta serie de transformaciones que vive la humanidad en aquellos tiempos surge lo que se conoce hoy en día como la Revolución Agrícola o Revolución Neolítica”. Monteverde Carlos, 2011

En aquella época cuando una persona generaba un excedente en su agricultura, lo que buscaban era poder intercambiar por otros bienes, debido a ello se realiza el llamado trueque el cual no era tan fácil y rápido ya que se tenía que encontrar a la persona que requería del producto que se ofrecía y viceversa, más adelante empezaron a darle valor a cada producto y servicio y es ahí donde se genera el dinero para un intercambio directo y más rápido. Ya hablando en los tiempos actuales la negociación es un proceso en el cual se dan mediante dos partes que buscan lograr una solución y logren satisfacer sus intereses, lo más conveniente es que se busque el ganar – ganar.

“Ganar-ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de

una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros”. Covey, Stephen, 1989.

La complejidad que conlleva el proceso de negociación constituye una de sus características más relevantes y que determina que todo caso de negociación es diferente a la otra y, por ende, que todo momento de negociación es único.

“Los acuerdos comerciales preferenciales no son un fenómeno nuevo, como tampoco lo es el debate sobre si tienen consecuencias positivas o negativas para las relaciones económicas. A lo largo de la historia moderna, los países han asegurado y reforzado sus relaciones comerciales mediante diferentes arreglos, desde las preferencias coloniales a los tratados comerciales bilaterales y los acuerdos regionales más amplios”. Esto quiere decir que en la historia moderna las colonias no tuvieron opciones de llegar a un acuerdo ya que no podían negociar con la otra parte debido a que estaban establecidas preferencias.

A lo largo de la historia se fueron dando acuerdos por negociaciones comerciales. Se fueron dando de diferentes formas tanto empresarial como entre países en el cual se han llegado a dar acuerdos comerciales como:

- OMC (Organización Mundial de Comercio)
- APEC (A Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico)
- CAN (Comunidad Andina)
- MERCOSUR (Mercado Común del Sur)
- EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio)

- Alianza del Pacífico

Considerando los criterios se concluye que la negociación es la relación que se establece entre dos o más personas en relación a un asunto determinado con el objetivo de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. Se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes, su propósito es eliminar esas diferencias.

2.2.2. Desarrollo de la negociación en el Perú

Durante años Lima ha sido la región del Perú donde se centra el comercio es decir la oportunidad para poder negociar con la otra parte sus productos, es por eso que las personas que vivían en la sierra y selva se dieron cuenta de lo ocurrido y fueron, poco a poco, llegando a la ciudad de Lima para poder tener las mismas posibilidades de negociación.

En el Perú se acostumbraba que los acuerdos los haga la alta dirección o los más altos rangos; por lo mismo, quienes toman las decisiones eran precisamente miembros de la jerarquía alta

En la cultura peruana de negociación no se seguían protocolos muy formales, los peruanos son más dados a llegar a un acuerdo según el tipo de negocio; sin

embargo, eso no era lo correcto debido a que una negociación informal dada de manera verbal puede acarrear a que la otra parte no cumpla con lo dicho en la negociación verbal.

Ya con la negociación comercial entre países, en los años noventa el Perú empezó a vender muchos más productos a otros países y abrió su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que sus empresas necesitaban para ser más competitivas. Así, Perú comenzó a exportar usando algunos sistemas de preferencia comercial que países como Estados Unidos y la Unión Europea ofrecían. Sin embargo, aunque estos sistemas eran buenos, resultaron insuficientes ya que faltaba un claro acuerdo de negociación, es por eso que se sentían inseguros ya que las exportaciones peruanas seguían realizándose, pero sin la seguridad de que la relación comercial continuara. Ese tema era un talón de Aquiles para los empresarios.

Para consolidar el ingreso de sus productos a esos mercados, el Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía. Ya en 1984 con los tratados de Libre Comercio e cual era más claro y seguro, las empresas podían exportar sus productos a otros países sin un temor de que no se cumpla lo establecido sino que estarían consolidados en Acuerdos Comerciales amplios y permanentes. Hoy en día, gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos.

Como resultado de este escenario, la economía peruana creció durante el período 1994-1999 a una tasa promedio de 5,5% anual y la inflación se redujo a 3,7% en

1999. Por su parte, las exportaciones e importaciones crecieron durante dicho período a tasas anuales del orden de 9,7% y 8,4% en promedio, respectivamente.

Hoy, que el Perú tiene muchos acuerdos comerciales, el Estado trabaja para que cada vez más peruanos puedan beneficiarse de ellos como consumidores, trabajadores o emprendedores.

2.2.3. Inicio del Método Harvard

El Método Harvard fue creado por los profesores Roger Fisher y Willian Ury mediante el cual se dio con la recopilación de diferentes estrategias que utilizaban otros negociadores y mediante su experiencia crearon los 7 elementos de Harvard, los cuales son los siguientes:

Gráfico



Nº1

Fuente: Modelo de una negociación (Gilberto, Mauricio)

Se podría decir que desde hace más de 20 años el método Harvard es considerado el método más eficaz y eficiente de negociar y una buena alternativa en términos de negociación cooperativa ya que este método ayuda a que las dos partes ganen.

Este método fue utilizado por primera vez en el 1980 y fue utilizado en empresas familiares ya que pueden seguir según los elementos que plantea el método, sin embargo, no es en la única situación que se puede utilizar sino también situaciones en las que se quiera llegar a un acuerdo de precio, lugar de entrega, medios de pago, en alternativas de conflictos es decir es muy importante y se suma utilidad para resolver distintos problemas de conflicto en equipos de trabajo.

2.2.4. Evolución de Compras

Veremos el origen de las compras hasta el día de hoy repasando importantes acontecimientos en la historia de la humanidad a que han ayudado al desarrollo u evolución de este, desde la época el trueque hasta la llegada de la mercadotecnia moderna.

Cabe mencionar que la compra y venta ha sido siempre básica para el progreso y la riqueza del hombre. Las compras y las ventas son casi tan antiguas como la historia del hombre ya que estas no puede existir una sin la otra. Empezó con la necesidad de un bien o servicio de cada persona es por eso que en la antigüedad se dio el denominado trueque, se tenía que buscar que calcen con la necesidad del otra persona el cual era muy complicado.

La compra no existió en los pueblos y tribus más antiguos que poblaron la tierra, pero a medida que fue evolucionando el ser humano sentían la necesidad de satisfacer sus necesidades básicas, debido a la supervivencia se fue desarrollando la negociación, es ahí donde nació el trueque.

A raíz de la aparición de las primeras formas de división y especialización del trabajo, el hombre primitivo llegó a darse cuenta que podía poseer cosas que él no producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus, y esto ocurrió cuando familias recolectaron más de lo que podía comer o utilizar, desde allí, empezaron a presentarse sobrantes de producción.

Esta situación generó la costumbre de intercambiar productos entre diferentes grupos ya que realizaban trueques, por productos que necesitaban a cambio de productos que tenían excedentes.

Sin embargo, es bien sabido que el trueque planteaba enormes dificultades operativas. No solamente se necesitaba encontrar la persona que tuviera el producto buscado, sino además que la otra persona esté interesado por tu producto ofrecido.

Hoy en día podemos pensar que fue en este momento cuando apareció, aunque en una forma rudimentaria, el mercadeo.

Es así como el desarrollo de los pueblos o comunidades, obliga al incremento y expansión de su territorio llegando a generar el mercadeo, en la actualidad esta es una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad.

Gráfico N° 2

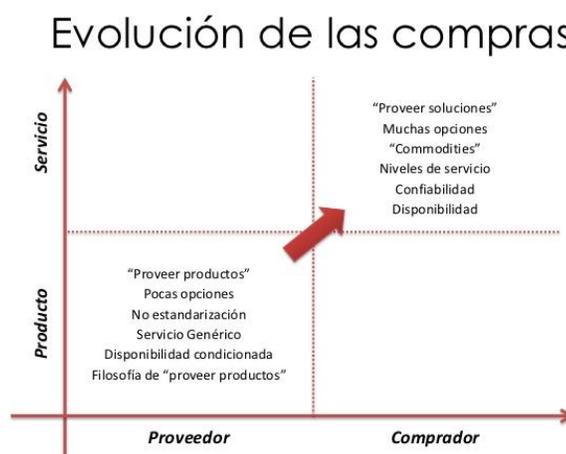


Figura N°2: Calidad en la cadena de suministro (López, Mario)

Como se menciona, al encontrar un sitio estable y conocido por toda la población donde se puede realizar las transacciones, el intercambio de mercancías se convierte en un acto mucho más ágil que en el pasado, hasta el punto que podría considerarse esta innovación como una de las grandes revoluciones en la historia comercial. Al tratar de encontrar las raíces del comercio.

Los primeros hombres que desarrollaron actividades de intercambio para poder llegar a sus consumidores tuvieron que utilizar algunas técnicas o métodos de negociación basadas en la argumentación para poder cerrar un acuerdo.

Luego se fue dando la etapa monetaria, es la que tenemos en la actualidad, empezó cuando el hombre analizó el uso y servicio de los productos, empezó a generar un valor agregado, con el paso del tiempo a ese valor lo tazaron monetariamente. La aparición de la moneda es un gran acontecimiento en la historia del mercadeo ya que simplificaba muchas cosas como el trueque propiamente dicho, agilizando de manera importante el comercio nacional e internacional.

Fue en la Revolución Industrial La invención de la máquina de vapor (James Watt, 1760) y su posterior aplicación a la industria, donde se encuentran los orígenes del mercadeo ya que transformó completamente los sistemas de producción y obligó a los empresarios a buscar nuevas técnicas de marketing (investigación, ventas, publicidad, distribución, etc.).

Las compras causó más conmoción especialmente del siglo XX. Se le reconoció como una función independiente e importante en organizaciones, antes de la primera guerra mundial la función de compras se consideraba como una función de oficina.

Posteriormente a la segunda guerra mundial se reconoce como una actividad empresarial debido a que una vez concluida la segunda guerra mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción.

Ya en las décadas de 1950 y 1960 surgen personas entrenadas y competentes para hacer evidentes las decisiones de compra.

Los orígenes de la gestión de compras cuyo término proviene del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión aplicada a la actividad empresarial, se remontan a la década de los cincuenta.

En la década de los años 50, las compras cobra una gran importancia en el mercado, esto conlleva a una gran relación con las empresas debido a la reducción de costos que se puede realizar mediante las compras bien hechas.

A mediados de los 60s, los empresarios comenzaron a comprender que la reducción de inventarios y cuentas por cobrar aumentaba el flujo de caja y vieron que la rentabilidad podía mejorar si se planeaban correctamente las operaciones de abastecimientos. A finales de esta misma década, aparece el concepto de gestión de materiales, desarrollado a partir de una situación de escasez y discontinuidad de los suministros, pero cuyo fin era el mismo: proporcionar un determinado nivel de servicio con un costo social mínimo.

A partir del año 1970, se van estableciendo e implementando estrategias predominantemente defensivas que conlleve al logro de los objetivos institucionales, en base a nuevos sistemas o técnicas.

Este período que va hasta 1979 se conoce como el de la "madurez" de las compras, porque la empresa se concientiza de la importancia del área de compras.

A partir de 1980, se consolida las compras como consecuencia de la incertidumbre generada por la recesión económica característica de la década. Se hace indispensable una gerencia de todo el proceso de abastecimientos. A pesar de

todo, hoy día existen todavía organizaciones que no se han concientizado de la importancia necesidad de contar con la gerencia logística y el departamento de distribución.

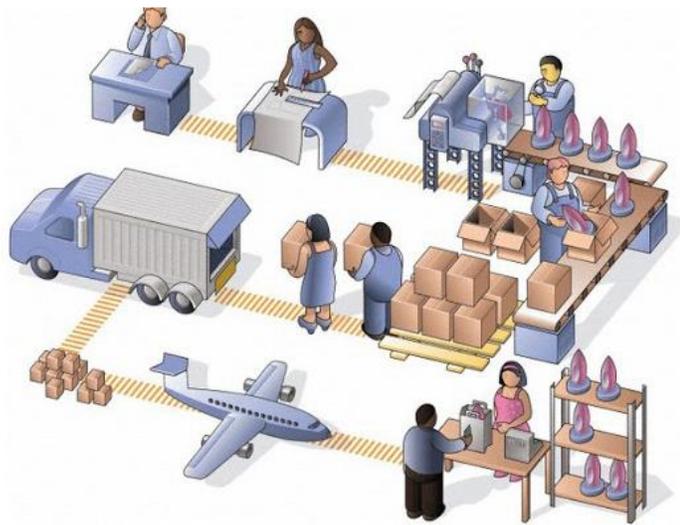
En los últimos años la compra involucra el desarrollo de estrategias para obtener un mejor negocio. Así como la creación de alianzas estratégicas con proveedores, mejora continua, capacitación permanente y un manejo de la cadena de valor.

En la época actual por la que las industrias están pasando, que es de crisis económica, escasez de dinero, precios inestables, dependencia de materia prima importada, así como de tecnología, contracción de mercados, etc., es de vital importancia la eficiente inversión del dinero de una empresa, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la misma.

Es por eso de la importancia del Departamento de Compras, y sobre todo de su sistema de información, ya que sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, siempre va a resaltar la función tan trascendente que es la de invertir el dinero presupuestado.

La función de compras ha sido llevada a cabo por personas sin una preparación especializada durante mucho tiempo, pero debido a las situaciones cada día más complejas, se empezó a requerir personas profesionales en esta área con conocimientos que adquiere durante sus estudios profesionales ya que eso ayudaría a tomar mejores decisiones para la empresa.

Gráfico N°3



Fuente: La gestión logística

En la actualidad, como se menciona es necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que nos permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere para lograr el objetivo final de una organización.

En el grafico se puede observar a grosso modo el proceso logística de distribución, compras es una parte de ello. La cual abarca todas las actividades necesarias para obtener el abastecimiento adecuado de materiales y/o servicio para la organización.

2.3 Marco Legal

2.3.1. Código de Proveedores

El Código de Proveedores, más que todo establece los requisitos mínimos requeridos no negociables que se les solicitan a los proveedores para que puedan ser parte de la organización como socios estratégicos

Los requisitos del Código establecen expectativas compromisos para el Proveedor con el que se trabaja, así como todas aquellas con las que éstas a su vez trabajan, incluidos todos los empleados (trabajadores permanentes, temporales y de agencias por contrato), proveedores ascendentes y otros terceros.

Es de mucha importancia y responsabilidad, informar al proveedor de estos requisitos para que pueda participar en el proceso.

La empresa espera que el proveedor respete todas las leyes y normativas de los pilares que se establecen y que se esfuerce por cumplir los estándares, así como las buenas prácticas. A través de sus pilares de código responsables para un mejor abastecimiento, el comprador tiene derecho a verificar dicho cumplimiento con mecanismo de evaluación como por ejemplo a que contraten a un tercero para que vaya a auditar a la empresa del proveedor para poder confirmar que estos están cumpliendo con los requisitos establecidos.

Cuando el comprador reconoce que el proveedor sigue estableciendo los estándares establecidos por la empresa, manda correos de felicitaciones que anima a sus a sus proveedores a mejorar continuamente sus actividades, por otro lado da por entendido que se seguirá trabajando con dicho proveedor.

Estos son los pilares en el cual se exige en la empresa minera para poder ser creados como proveedores:

2.3.2 Los 4 Pilares del Código de Proveedores.

1. Derechos Humanos

En este pilar se espera que el proveedor respete los derechos humanos de todos los trabajadores sin excepción alguna de sus trabajadores, por lo cual debe respetar los derechos laborales de sus trabajadores.

El Proveedor que tenga una relación comercial con la empresa no debe utilizar o beneficiarse de ninguna otra forma del trabajo forzoso de otra persona esto de acuerdo con el “Convenio n°29 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) sobre el trabajo forzoso y el Convenio n°105 sobre la abolición del trabajo forzoso”.

Otra de los puntos es que no se permite el trabajo forzoso esto hace referencia a que la persona esté obligado a realizar un trabajo sin voluntad propia, como por ejemplo se puede incluir dentro de estos: los castigos físicos, amenazas de violencia como método disciplinario, como la retención de las identificaciones, pasaportes, permisos de trabajo de los empleados como una condición de empleo.

El proveedor deberá dar a sus empleados el trato justo y equitativo a todos sus empleados, ya sea durante practicantes o contratados, no deberá discriminar, ni amenazar, abuso verdad, sexual, físico o psicológico, por lo que todo trabajo debe ser de carácter voluntario, no se permitirá laborar a

menores de edad y todos los trabajadores tendrán la plena libertad de dejar el trabajo o de rescindir su contrato, previo aviso con una anticipación razonable.

El proveedor solo podrá dar empleo a personas que dispongan de autorización legal para trabajar en sus instalaciones, reconocida y establecida mediante las leyes y normas nacionales.

Según el acuerdo con el “Convenio n°138 de la OIT sobre la edad mínima a trabajar”. La empresa no debe permitir ni el empleo de trabajo infantil ni la explotación infantil ya que está estrictamente prohibido, con excepciones permitidas por la OIT, en este caso se debe presentar los permisos establecidos por las leyes.

2. Seguridad y Salud

El proveedor debe brindar a todos sus empleados un lugar de trabajo saludable y seguro con un buen clima laboral. Como requisito mínimo, se debe disponer de todos los servicios básicos para el buen desempeño laboral y la comodidad del empleado como tener agua potable, saneamiento, ventilación, temperatura e iluminación adecuada y equipos de protección individual. Además, las instalaciones del trabajador deben

construirse y mantenerse de acuerdo con los estándares establecidos en las leyes y normativas aplicables para su seguridad.

El proveedor debe de capacitar a su personal para que esté preparado para cualquier situación de emergencia. Esto incluye procedimientos de evacuación, simulacros y formación ante emergencias, primeros auxilios adecuados, equipos de extinción de incendios y salidas de emergencia adecuadas. El proveedor brindará capacitación constante a sus empleados en planificación ante emergencias, capacidad de respuesta y asistencia médica.

3.- Sostenibilidad Medioambiental

Al tratarse de proveedores que estarán dentro del rubor minero, es necesario que se asegure de obtener, mantener actualizados y seguir las normas de presentación de informes de todos los registros y permisos medioambientales necesarios, para que estos sean legalmente válidos en cualquier momento.

El Proveedor debe formalizar mediante documentación e implementará un sistema de gestión medioambiental relevante según “Los estándares internacionales como ISO 14001:2004”, en el cual debe estar diseñado para identificar, controlar y reducir impactos medioambientales importantes.

Si en algún caso el proveedor que utilicen sustancias, productos químicos y materiales peligrosos; tendrá que garantizará su manejo, movimiento,

almacenamiento, reciclaje, utilización y eliminación seguros. Por lo que debe cumplir con las restricciones de material y los requisitos de seguridad de los productos establecidos en las leyes y normativas aplicables. Por otro lado el proveedor se asegurará de que los empleados tengan formación sobre las prácticas de seguridad de los productos químicos ya que estos son delicados de manejar.

Para la empresa minera es de suma importancia que el proveedor optimice su consumo de recursos naturales, incluidos la energía y el agua. El proveedor deberá evitar la contaminación y reducir al mínimo la generación de residuos sólidos, aguas residuales y emisiones de gases de acuerdo con las leyes y normativas aplicables.

4.- Integridad Empresarial

El proveedor no debe sobornar es decir no debe ofrecer nunca ninguna ventaja personal o inapropiada, ya sea directamente o a través de terceros, para poder ganar un negocio u obtener una ventaja sobre los demás competidores. Es por eso que el proveedor no debe pagar sobornos para su beneficio, ya que aquello conllevaría a que nunca más sea considerado dentro de la empresa, debido a que existe una ley contra prácticas corruptas de los EE.UU y la ley contra el soborno del Reino Unido.

El proveedor tendrá toda la información recopilada y registrada en donde se demuestre que cumple con todas las normativas legales y contractuales.

A su vez será capaz de mostrar libremente toda la información referente al bien entregado al cliente.

Toda la información y documentación entre cliente y proveedor será confidencial y no podrá ser entregada a terceros sin la autorización del cliente y solo se utilizará dicha información según el contrato realizado.

2.4. Marco Teórico

2.4.1. Negociación comercial

Es importante señalar que para empezar una negociación comercial se tiene que dar mediante 2 partes es este caso mediante el comprador y el proveedor, el cual tengas intereses comunes o intereses discrepantes y deben tener algo que interese a la otra parte, por otro lado una mejor forma de poder llegar a un acuerdo es que las 2 partes estén en un ambiente agradable en el que pueda ser posible una interacción mutua para la búsqueda de un acuerdo. Si en este caso las partes no llegaran a un acuerdo, estas deben tener una solución sin que intervengas terceras personas.

Hoy en día, el área de compras está tomando gran importancia para las empresas, debido a que es uno de los pilares más importantes dentro de la organización, ya que busca reducir costos a través de una buena negociación comercial, busca obtener el mejor material requerido por ende conlleva a tener una buena selección de proveedores que ofrezcan productos y servicios con la calidad esperada, en el tiempo adecuado y con el precio más competitivo del mercado.

En primer lugar, es muy importante conocer de manera eficiente toda la gestión de abastecimientos, para luego en base a esa perspectiva, entender la importancia que tienen los proveedores dentro de toda ésta cadena.

El proveedor cumple un papel muy importante dentro de la gestión de abastecimientos por ende para la organización, es por eso que debemos hacer sentir al proveedor como un “aliado de nuestra empresa”, ya que ellos nos proveen las distintas herramientas que nosotros como empresa necesitamos como bienes, repuestos, tecnología, equipos, activos, servicios, etc.

Como todo negocio donde se busca rentabilidad, es muy importante tener claro lo que se desea, y el caso de negociación con el proveedor no es la excepción, ya que se debe tener muy en claro las necesidades del momento y es nuestro deber saber guiar al proveedor hacia donde nosotros queremos, para que así este alineado con nuestro objetivos organizacionales.

Para que el proveedor nos pueda brindar sus mejores servicios, y poder tener una oportunidad de poder presentar a su empresa y por ende de poder tener una futura negociación con la otra parte, es importante brindarle toda la información necesarias de los que estamos requiriendo.

Por último es importante el no tener un solo proveedor, ya que al tener gama diversas de opciones, nos da la oportunidad de conseguir diversos precios, servicios y sobre todo, valor agregado a lo que estamos solicitando. Es importante para esto, dar a entender al proveedor, indirectamente, que él no es el único al cual

estamos cotizando, pero que si nos interesa que él sea parte de nuestra agenda de contactos. Con las diversas gamas de proveedores que podamos tener tenemos más opciones en poder obtener mejores negociaciones ya que son opciones que tendríamos al momento de elegir.

2.4.2 Tipos de Negociación

“Los tipos de negociación vienen determinados por la estrategia empleada y por las personas que intervienen en la negociación.

Existen diversos tipos:

- **Según la estrategia empleada por los negociadores**

- Negociación de competición: Una de las partes sale beneficiada de las pérdidas de la otra parte.

- Negociación de Cooperación: Ambas partes obtienen beneficios de forma conjunta.

- **Según el número de participantes**

- Negociación Bilateral: Intervienen dos partes

- Negociación Multilateral: Interviene dos o más partes, su desarrollo es más complejo.

- **Según la capacidad de negociación de los participantes**

-Negociación Directa: Cuando los que negociación son los propios afectados ya que defienden sus propios intereses.

-Negociación Delegada: Los negociadores representan a otras”.

Esto según Gómez, Ramón; Renea, Allende; Galindo, José; Pérez, Ricardo y Campos, Antonio, 2008, pag.14, 15.

2.4.3. Estilos de Negociación

Según Gómez, Ramón; Renea, Allende; Galindo, José; Pérez, Ricardo y Campos, Antonio, 2008, pag.15. “Existen 2 estilos de negociación:

- **“Negociación Inmediata:** El negociador busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.
- **Negociación Progresiva:** El negociador intenta crear una atmosfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación”.

Se puede observar que hay estilos de negociación uno en la cual solo busca la rapidez de negociar sin importar la relación que pueda tener con la otra parte, por otro lado se ve otro estilo muy diferente en el cual si le interesa tener una buena relación comercial con la otra parte, lo cual es muy efectivo en una negociación

para que se pueda tener una buena relación profesional y no se pierda en el tiempo.

2.4.4. Fases de la negociación

“La negociación puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. (...) no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas”. (Muñiz, Rafael, Marketing en el siglo XXI, Cap6).

Según lo mencionado es muy cierto debido a que en toda negociación lo que se quiere es llegar a un acuerdo y que ambas partes salgan beneficiados para que así puedan seguir manteniendo una buena relación comercial, tanto como empresa como persona.

El punto en la que las 2 partes llegan a un acuerdo mutuo es muy importante para tener una buena relación comercial, si de lo contrario solo una parte ganase a costa de otra, eso terminaría por generar un mal ambiente laboral por lo que se rompería las relaciones comerciales de ambas empresas.

El poder manejar y entender de las siguientes fases va a depender del éxito o fracaso en la negociación.

1) La preparación

La preparación de la negociación es la primera de las fases de la negociación y esencial para poder iniciar una conversación con la otra partes, ya que nos permite analizar las principales variables e intereses que influyen decisivamente en el proceso negociador.

2) La Discusión

Es la etapa principal y más complicada del proceso de negociación. En ellas se intentará aproximar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición como área de abastecimientos. Para ello se utilizan argumentos y sustentos que refuercen y apoyen las condiciones del comprador y otros que debiliten la fuerza las condiciones contrarias. Esta es la parte más completa en el del proceso negociador, pues en ella se utilizan la persuasión o disuasión, sugestión, etc. Una vez desplegado todo el arsenal de argumentos por ambas partes, llega el momento de las primeras propuestas de solución, generalmente parciales para que se pueda ir resolviendo los puntos más fácilmente acordarles del conjunto.

Por lo que al ver esta inconveniencia de empezar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de cada parte en la negociación y no se llega a establecer un acuerdo en los puntos más importantes no conseguiremos avanzar por ende la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si vamos cerrando acuerdos aunque sea en los temas secundarios,

estaremos creando un clima de entendimiento y colaboración mutua que nos facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

3) Las Señales

Las señales que utilizan ambas partes en una negociación es un medio el cual indican su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el receptor; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, ejemplo: «no concederemos nunca el descuento que nos pide», «es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago», «no podemos considerar esa propuesta», etc. Dependiendo de los negociadores.

4) Las Propuestas

En una Propuesta se establecen procedimientos que les permitirán lograr sus objetivos a ambas partes negociadoras. En ella se tratará de llegar a un equilibrio los intereses de ambas partes, lo que quiere una parte y lo que quiere la otra. Una vez que se hayan puesto de acuerdo los intereses de ambas partes, este acuerdo se debe plasmar en una propuesta final.

Cuando las Propuestas son el resultado de una comprensión eficaz de los intereses y deseos de las partes, son justas, equilibradas y permiten el éxito en la Negociación con la satisfacción razonable de las partes negociadoras.

Según Sánchez, Christina, 2011, Propuestas de una negociación. “En una Propuesta, los intereses de las partes son un pedido u orden de compra por el lado de la empresa y una oferta o cotización por parte del proveedor. Tanto la

orden de compra (pedido) como la cotización (oferta) pueden ser específicos o no específicos según cuenten o no con información detallada”.

5) El Intercambio

Es la acción de obtener de alguien un beneficio deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio. Dos partes realizan un intercambio eficiente si entre ellas negocian, es decir, si tratan de encontrar términos mutuamente aceptables y equilibrados para ambos. Cuando se llega a un acuerdo entre ambas partes, se puede decir que se ha efectuado una transacción.

Esta fase de intercambio es una de las más intensas pero interesantes del proceso de negociación y exige una gran tensión por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa, o en muy pocos casos llegan a un acuerdo sin tener que renunciar a algo. Cualquiera fuera el caso en una propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

6) El cierre y El Acuerdo

El cierre de una negociación consiste de sacar provecho de todo el trabajo realizado en las fases anteriores, y debe revisar todas las fases muy detalladamente.

En las negociaciones importantes y complejas es necesario esperar antes de tomar una decisión ya que se necesita tener tiempo para pensar, asimilar toda la propuesta establecida por la otra parte y verificar si realmente las condiciones expuestas satisfacen las necesidades requeridas. En algunos

casos, puede incluso ser una buena táctica que el vendedor o proveedor sugiera una pausa para la reflexión, especialmente cuando el acuerdo se dará por un contrato a largo plazo, es el comprador quien decide cuándo firmar por lo que es bueno que el vendedor entienda la espera.

Según Rafael Muñiz, Capítulo 6, “La finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Al igual que cuando hablábamos del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:”

- Cierre por concesión. Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar el proceso de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo es decir dar algo a cambio de lo que requiere.
- Cierre con resumen. Es otra forma de cierre, al terminar el proceso de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso que sería llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

2.4.5. Método de Harvard

Según Gutiérrez- Rubí Antonio (2016), en su publicación La política y método de Harvard de negociación “El método de negociación de Harvard es uno de los más usados en todas las organizaciones. Se caracteriza por ser simple y práctico (...). El método desarrollado a finales de los años setenta por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, nos enseña a negociar de forma eficiente a través de un proceso que se concentra en identificar y satisfacer intereses (...)”.

Uno de los objetivos más importantes de este método es saber negociar, pero no todos tenemos la habilidad o el poder de saber negociar ya que algunas personas tienen más éxitos que otros; sin embargo, un punto importante a saber es que la mejor negociación se obtiene mediante la práctica del día a día.

Sin embargo no solo se puede ver la negociación en una organización o empresa sino también en la vida cotidiana.

“La negociación es una realidad de la vida. Usted discute un aumento con su jefe, o trata de ponerse de acuerdo con un desconocido sobre el precio de su casa. Dos abogados tratan de arreglar un pleito ocasionado por un accidente de tránsito. Un grupo de compañías petroleras planean una empresa común para explorar petróleo en el mar. Cierta funcionario de la administración municipal se reúne con los líderes del sindicato para evitar una huelga de transporte. El Secretario de Estado de los Estados Unidos se reúne con su homólogo de la Unión Soviética para buscar un acuerdo sobre limitación de armas nucleares. Todos estos son ejemplos de negociación”. (Fisher, Roger; Ury, William con Patton, Bruce; 1991, Estados Unidos)

Si bien se puede negociar todos los días ya sea en una organización o en su propio día a día, no es fácil hacerlo bien ya que puede haber conflictos.

El método de Harvard fue diseñada en 1980 por los profesores Fisher, Bruce Patton y William Ury en el cual diseñaron 7 elementos para poder obtener un mejor acuerdo con la otra parte y poder enfrentar diversas situaciones.

2.4.5.1. Los 7 elementos del Método Harvard

Lo que propone este Método de Harvard es poder aprender a negociar y obtener una negociación exitosa para ambas partes, en este caso tanto para el comprador como para el proveedor, ya que el objetivo es ganar – ganar.

Los elementos del método Harvard se divide en 7 partes:

Intereses y Posiciones: Es el primer método de Harvard y considerado uno de los más importantes debido a que para poder negociar o intercambiar ideas con la otra parte es necesario tener claro los intereses ya que es el interés que cada una de las partes requiere para poder negociar. Una táctica que se puede realizar antes de negociar seria tener una lista de intereses tanto nuestros como de la otra parte, ya que esto nos ayudaría a empezar una buena negociación.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la posición que tome es la actitud que se le ponga al momento de negociar, esto tiene sus beneficios.

Alternativa al no acuerdo: Este elemento se utiliza cuando las 2 partes no llegan a un acuerdo mutuo, el cual este elemento nos permite tener una salida como plan de contingencia que se puede utilizar o realizar, ya que como se sabe no todas las negociaciones se terminan en un acuerdo.

Opciones: Es el tercer elemento de la negociación según el método Harvard, este se puede dar a conocer dentro de una negociación si es que no se llega a un acuerdo entre ambas partes el cual genere un conflicto, es por ello que se debe identificar y hacer una lista de todas las posibilidades que uno tenga, esto para que las 2 partes puedan llegar a un acuerdo y así puedan satisfacer sus intereses.

Legitimar: Este elemento debe se relaciona a que cada una de las pretensiones que tengamos se deben basar en objetivos verídicos es decir que sean medibles y demostrables. Lo más conveniente en este caso es que se den con números estadísticos.

Criterios: Este elemento del método Harvard se debe definir bien para que el acuerdo que se vaya a decidir se lleve de la mejor manera y sea justo para las 2 partes. Tenemos que hacer sentir que también la otra parte haya ganado, ya que esto nos ayudara a tener un mejor lazo con la otra parte.

Comunicación y Relación: El elemento de la comunicación es elemental en una negociación, ya que transmitir con claridad lo que se quiere decir es importante para poder dejar los intereses claros.

Se recomienda conocer a la otra parte en persona antes de una negociación con mucha más razón si nunca se han visto antes, esto lograría que tengan una mejor relación, compartir información importante, que se tenga una mayor confianza, mejor aportación y puedan tener una mejor comunicación en una futura negociación.

Para que se pueda realizar una negociación exitosa se recomienda no mezclar los problemas personales por ninguna de ambas partes.

Compromiso: Por último, entre los elementos del método Harvard está el compromiso el cual es muy importante para cerrar una buena negociación. Es por eso que se recomienda tener un acuerdo escrito en el que ambas partes hayan firmado su compromiso que a cada uno le corresponde, ya que estas son promesas que se pueden quedar en el aire si solo son orales.

El compromiso es un elemento de responsabilidad de ambas partes y es mejor cuando estas hayan tenido un proceso de diseño para que sean acuerdos viables y de fácil entendimiento.

2.4.6. Procesos de una compra

Con una buena gestión de compras la empresa consigue ahorrar costos, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso.

El proceso de copras comprende las siguientes etapas:

- **Planificación de las compras**

En esta etapa se define qué es lo que necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un periodo de tiempo determinado, además se identifican también los posibles ofertante o proveedores potenciales y sus variables como precios, tiempos de entrega, calidad, formas de pago, garantías, etc.

- **Análisis de las Necesidades**

La gestión de compras en una organización siempre se centralizan en el Área de Abastecimientos o Compras, en dicha Área se tiene como input una “Requisición de Compra”, la cual es generada casi siempre por el Usuario Final o Cliente Interno.

En dicho documento se detalla las características del material o servicio y la cantidad a adquirir.

- **Solicitud de ofertas y Presupuesto**

En esta etapa se solicita a los proveedores el envío de sus propuestas para así poder elaborar el presupuesto, en dichas propuestas se detallan precios y plazos de entrega.

Adicionalmente se puede detallar también gastos extras como fletes, gastos de envío, manipuleo, embalaje, etc.

- **Evaluación de las ofertas recibidas**

En esta etapa se reciben todas las ofertas de los proveedores participantes para así elaborar un cuadro comparativo, en donde las variables a evaluar son los factores económicos, factores de calidad y de servicio.

- **Selección del Proveedor**

En esta etapa, después de haber evaluado todas las variables expuestas en el punto anterior, se determina al mejor proveedor

Otras variables que también se pueden considerar para la elección de un proveedor son:

- ✓ Reputación
- ✓ Facilidades de pago
- ✓ Rapidez en la entrega
- ✓ Garantías

- ✓ Certificaciones
- ✓ Relación calidad - Precio

- **Negociación de las condiciones**

Una vez definido al proveedor idóneo para la compra, es necesario entrar a esta nueva etapa que es la de analizar la oferta recibida y ver si las condiciones son las adecuadas para la organización, es por eso se debe revisar los puntos cotizados y si hay que renegociar algún punto se debería hacer.

- **Solicitud del pedido**

Pedido u orden de compra se define como la solicitud formal de materiales que realiza la empresa a un proveedor después de haber valorado las ofertas recibidas de varios proveedores.

En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial.

La solicitud de pedido u orden de compra menciona el lugar y fecha de emisión, el nombre y domicilio del comprador y del vendedor, datos impositivos, detalles de las mercaderías pedidas y condiciones de pago y entrega. Luego de ello se genera una factura por el bien o servicio hacia el comprador.

- **Seguimiento del pedido y los acuerdos**

En esta etapa final, el seguimiento es esencial para verificar que se recibe a tiempo todo el material solicitado en el tiempo pactado, y que se corresponde con las características detalladas en los pedidos. Por tanto, hecha la orden de compra, el comprador deberá realizar un seguimiento del pedido, a través de constante coordinación con el proveedor.

2.4.7 Gestión de Abastecimiento

Se puede ser que “Todo sistema productivo, para asegurarse su funcionamiento, necesita obtener del exterior una serie de insumos y materiales a partir de los cuales se realizarán los procesos de transformación. La función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor”. (Monterroso, Elda; 2002, pág.2). Dicho aquello se puede decir que brindar un correcto requerimiento con las especificaciones detalladas al área de compras, tener los materiales correctos, en el tiempo determinado es muy importante ya que depende de lo mencionado para que se pueda realizar una buena producción de forma correcta y que no haya ningún inconveniente, ya que no solo parada de planta sino genera retraso de entrega del producto final al cliente y eso se ve reflejado en los costos. Esto indica que el abastecimiento es una de los pasos de la logística que se van conectando uno tras otro hasta llegar al abastecimiento para que todo siga su flujo; es decir, para poder obtener el producto terminado y pueda ser distribuido.

“El Almacén es una instalación o parte de ésta, destinada al almacenamiento, manipulación y conservación de mercancías, equipada tecnológicamente. Los almacenes aunque son un mal necesario (se inmovilizan recursos) brindan algunas ventajas, ya que: Permiten una mejor organización en la distribución de las mercancías, posibilitan una correcta conservación de los productos, posibilitan una utilización racional de la técnica y en algunos casos son parte del proceso productivo”. (Hernández, Rafael, 2002, pag.27). A pesar que los almacenes inmovilizan recursos, ya que ocasiones puede generar costos adicionales por tener productos si darle un uso, el tener stock ayuda en cualquier caso de emergencia que el proveedor no tenga un producto o material claro que se daría con productos que son críticos es decir que sean impórtate tener en stock ya que sin ello no podría realizar la producción.

2.5. Marco Conceptual

a) Abastecimiento

El abastecimiento o Aprovisionamiento es la función logística mediante el cual se provee a una empresa de todo material y/o servicio para su funcionamiento es decir es una actividad que consiste en satisfacer, en el tiempo apropiado y de la forma adecuada, las necesidades requeridas de una empresa. Las actividades en este proceso son:

- Requerimiento
- Compra
- Obtención del pedido

- Almacenamiento
- Despacho o distribución y control de stock

b) Acuerdo Comercial

Un acuerdo comercial es un convenio bilateral o multilateral entre personas que busca conformar los intereses de cada una de las partes y aumentar el intercambio comercial, entre otros objetivos. El acuerdo comercial puede ser más o menos complejo, dependiendo de si los países firmantes deciden o no delegar parte de su soberanía a un organismo supranacional y someterse a su control en materia de política económica, incluida la política comercial. En caso de que haya algún tipo de cesión de soberanía hablaríamos de integración económica.

Se tienen dos tipos de acuerdos comerciales básicos:

- De cooperación internacional: es un sistema mediante el cual se asocian varios estados con el fin de alcanzar determinados objetivos comunes que responden a sus intereses solidarios, sin que la acción emprendida, ni las medidas adoptadas para alcanzarlos, afecten esencialmente a sus jurisdicciones o a sus prerrogativas de estado soberano.
- De integración internacional: es un sistema por el que se unen varios estados, aceptando no hacer valer unilateralmente sus jurisdicciones y delegando su ejercicio en una autoridad supranacional, en la que se opera la fusión de sus intereses, y a cuyas decisiones aceptan someterse mediante el control y los procedimientos adecuados, para todo aquello que se refiera al sector de actividad encomendado a la alta autoridad.

c) Comprador

Es aquel que compra. El comprador es el que cubre necesidades adquiriendo bienes o servicios a cambio de un precio cierto. Los consumidores (y usuarios) son compradores de bienes y servicios; son una de las dos partes que tienen los mercados: la demanda por oposición a la oferta, compuesta por los vendedores.

d) Contratos

Un contrato es un convenio o pacto, ya sea oral o escrito, entre partes que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada. El documento que refleja las condiciones de este acuerdo también recibe el nombre de contrato.

El contrato es un acuerdo legal manifestado en común entre dos o más personas con capacidad, que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral.

Pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (contratos reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contratos formales), de modo que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad.

e) Convenio

Se conoce como convenio a un contrato o acuerdo, situación de conformidad o acuerdo entre dos o más personas o entidades sobre un asunto determinado.

f) Estrategias

“Una estrategia es un plan que se da mediante diversos pasos o acciones con el fin de lograr sus objetivos. Se suele pensar que las estrategias solo son formuladas en los altos niveles de una empresa (por ejemplo, por los dueños o altos directivos de ésta), pero lo cierto es que la formulación de estrategias se da en todos los niveles.

Toda acción que tenga como propósito alcanzar un objetivo puede considerarse una estrategia. Una empresa busca aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar sus fortalezas, y neutralizar o eliminar sus debilidades. En el cual existen en la empresa 2 tipos de estrategias:

- Estrategias Organizacionales:

Este afecta a la empresa en su totalidad y permiten alcanzar objetivos organizacionales, estas estrategias son formuladas en los altos niveles de la empresa, y suelen comprender las estrategias competitivas y las estratégicas genéricas de Porter.

- Estrategias Funcionales:

Esta estrategia permite alcanzar objetivos departamentales como por ejemplo el área de compras, estas son propuestas por gerentes de las diferentes áreas como compras, marketing, finanzas, etc.” Artículo: Las estrategias de una negociación (2014) por Crecer Negocio.

g) Gestión

Es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para concretar un proyecto o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. La gestión en una empresa es un tipo de actividad empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa, esto implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción.

h) Gestión de Compra

La correcta práctica de una gestión de compras asegura a la empresa que se le abastezca de la mejor forma posible ya que se tendrán los mejores proveedores por ende los mejores productos y servicios. Por otro lado la función de compras genera una oportunidad para reducir costos, por ende este ha llegado a convertirse en un elemento estratégico de la organización.

i) La banda de la negociación

La banda de negociación es una herramienta útil para el negociador de cara a establecer una acertada estrategia de cesiones y poder captar la parte máxima del pastel de la negociación. Cada negociador establece cuál es el máximo que quiere obtener en la negociación, es decir, su posición más favorable. Además, fija cuál es el mínimo que está dispuesto a aceptar, es decir, la posición más desfavorable o límite de ruptura. El límite de ruptura marca el punto a partir del cual el negociador no está dispuesto a cerrar

el acuerdo y abandona la negociación. Al enfrentar las bandas de negociación de cada parte obtenemos la zona de acuerdo que es aquella área en la cual se alcanzarán los acuerdos entre los negociadores.

j) Negociación Comercial

La negociación comercial se base en el intercambio de argumentos en donde el comprador escucha las propuestas del proveedor o vendedor de un producto o servicio, el objetivo de ambas partes es obtener un beneficio propio que puede ser determinado por calidad, precio, tiempo de entrega, cantidad y forma de pago.

Es el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes u opuestos, confrontan sus intereses, a través de una comunicación dinámica, donde intercambian bienes y servicios, tratando de resolver sus diferencias en forma directa para lograr una solución que genere mutua satisfacción de las partes.

Estos incluyen factores como la experiencia propia que pueda tener tanto el comprador como el proveedor en una negociación esto hará que uno se benefició más que el otro.

“Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias”. (Colosi y Berkely, 1981)

Con respecto a las negociaciones comerciales internacionales el proceso y resultado de ellas están determinados por los intereses políticos de cada país y por la percepción de cada una de las partes es decir la información que disponga cada país acerca de los intereses, las posibilidades y las limitaciones del resto de participantes.

k) Negociación Integrativa

Denominada de suma no cero o ganar-ganar, es una negociación basada en principios en la que los participantes consideran que el resultado a obtener puede ser maximizado para ambas partes si se obtiene de forma conjunta y cooperativa.

l) Proveedores

Un proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Básicamente existen dos tipos claramente diferenciados de proveedores. Por un lado, están los de bienes, que son los que aportan, venden artículos tangibles. Por otro lado están los de servicios que, como su propio nombre indica, no ofrecen algo material sino una actuación que permite que sus clientes puedan desarrollar su actividad con tal satisfacción.

m) Usuario

Dice ser a la persona del departamento o área de la organización que de acuerdo a cubrir sus necesidades, emite el requerimiento de un material o servicio en una empresa en el área de compras.

CAPÍTULO III

3. Hipótesis de la investigación

3.1. Hipótesis General

- La Negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores permite mejorar la gestión de abastecimiento.

3.2. Hipótesis Específicas

- Obteniendo una buena negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores se obtendría un mejor cumplimiento de los acuerdos pactados.
- Reduciendo la carga operativa mediante el uso del Método de Harvard en la negociación comercial con proveedores, el comprador podrá tener más tiempo para dedicarse a temas netamente de gestión y estratégicos de compras.
- Utilizando el Método Harvard en la negociación comercial se llegara a un acuerdo de equidad entre ambas partes.

CAPÍTULO IV

4. Marco Metodológico

4.1. Método de investigación

Método de Investigación: Cualitativo

El presente estudio es cualitativo debido a que este método de investigación se trabajara con entrevistas abiertas, grupos de discusión y observación del participante para poder obtener interpretaciones en este caso del proveedor y comprador por lo que se recopila los discursos de los sujetos entrevistados, analizando el significado del estudio.

La investigación cualitativa estudia la realidad del contexto en decir del problema por mejorar que puede observar en su entorno.

4.2. Diseño de la investigación

Existen 2 tipos de diseño principales de la investigación en el cual nosotros trabajaremos con la Investigación no experimental según la temporalización ya que este diseño que realizaremos recolecta información de un tiempo determinado.

De acuerdo a lo observado el diseño de la investigación se establece a partir del tipo de investigación descriptiva y correlacional.

En la presente investigación en la empresa minera, se desarrollara en dos fases; la primera fase se realizara a través de un diseño transversal descriptivo: donde se indaga la incidencia, describen los hechos. Y la segunda fase será del diseño transversal Correlacional: porque estudian las relaciones entre variables independientes y dependientes en un momento determinado, para inferir la correlación entre dos variables.

4.3. Población y muestra de la investigación

Es el diseño de cómo se aplicara un instrumento de modelo de negociación comercial que implica la interacción de proveedores con compradores para minimizar los incumplimientos de entrega.

Nuestra población es finita, el estudio es no probabilístico y solo toma en cuenta los sujetos informantes:

- Gerente
- Jefes
- Compradores

4.4. Variables de la investigación

Variables Independientes:

Propuesta de negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores.

Variables Dependientes:

Una mejor gestión de abastecimiento en una empresa minera en el periodo 2016-2018.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Habiendo realizado un análisis exhaustivo en el área de compras se ha decidido que la técnica de recolección de datos a utilizar son la observación, se realizara mediante entrevistas a expertos, que se llevara a cabo a través de una serie de preguntas universales y especiales, permitirá expresar las razones y percepciones de los encuestados es decir de los compradores y proveedores de una empresa, consiguiendo así dar respuesta a las preguntas de la investigación.

Instrumento de proceso de negociación comercial.

4.6. Procedimiento y recolección de datos

Se realizó entrevistas al área de compras de una empresa minera, estas entrevistas fueron preguntas abiertas y cerradas.

Pasos de la investigación.

De la entrevista a expertos

- Se eligió a los informantes.
- Se diseñó la entrevista.
- Se citó una fecha pactada a la disposición del entrevistado.
- Se aplicó la entrevista.
- Se realizó un análisis de interpretación de las entrevistas con una matriz.
- Se llegó a las conclusiones del estudio de acuerdo al procedimiento.

De la aplicación del método Harvard a proveedor

- Se observó el problema.
- Se vio un método para la mejora del contrato entre proveedores.
- Se eligió los 7 elementos del método Harvard.
- Se aplicó los elementos en la negociación con el proveedor.
- Se puede observar mejor en el flujo grama de la figura N°

4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

En la presente investigación se extrajo información del sistema SAP el cual es un software donde se encuentra toda la base de datos de la empresa, por lo que nos ayudó con la información y poder extraerlo hacia un Excel.

CAPÍTULO V

5. Resultados Obtenidos

Para el presente estudio se realiza procesos en el cual se explicara paso a paso para que se pueda observar los resultados de dicho estudio.

5.1. Presentación y análisis de los resultados

Las entrevistas y las aplicaciones de Harvard

En primer lugar para obtener el resultado que se requiere se debe empezar por obtener buena información por parte del usuario, esto quiere decir que el usuario debe mandar una correcta información de su requisición mediante el sistema SAP, esto para poder realizar una buena compra y una buena negociación con el proveedor designado y no tener que volver a realizar el mismo procedimiento si es que el usuario se olvida de poner en su requisición la cantidad real requerida.

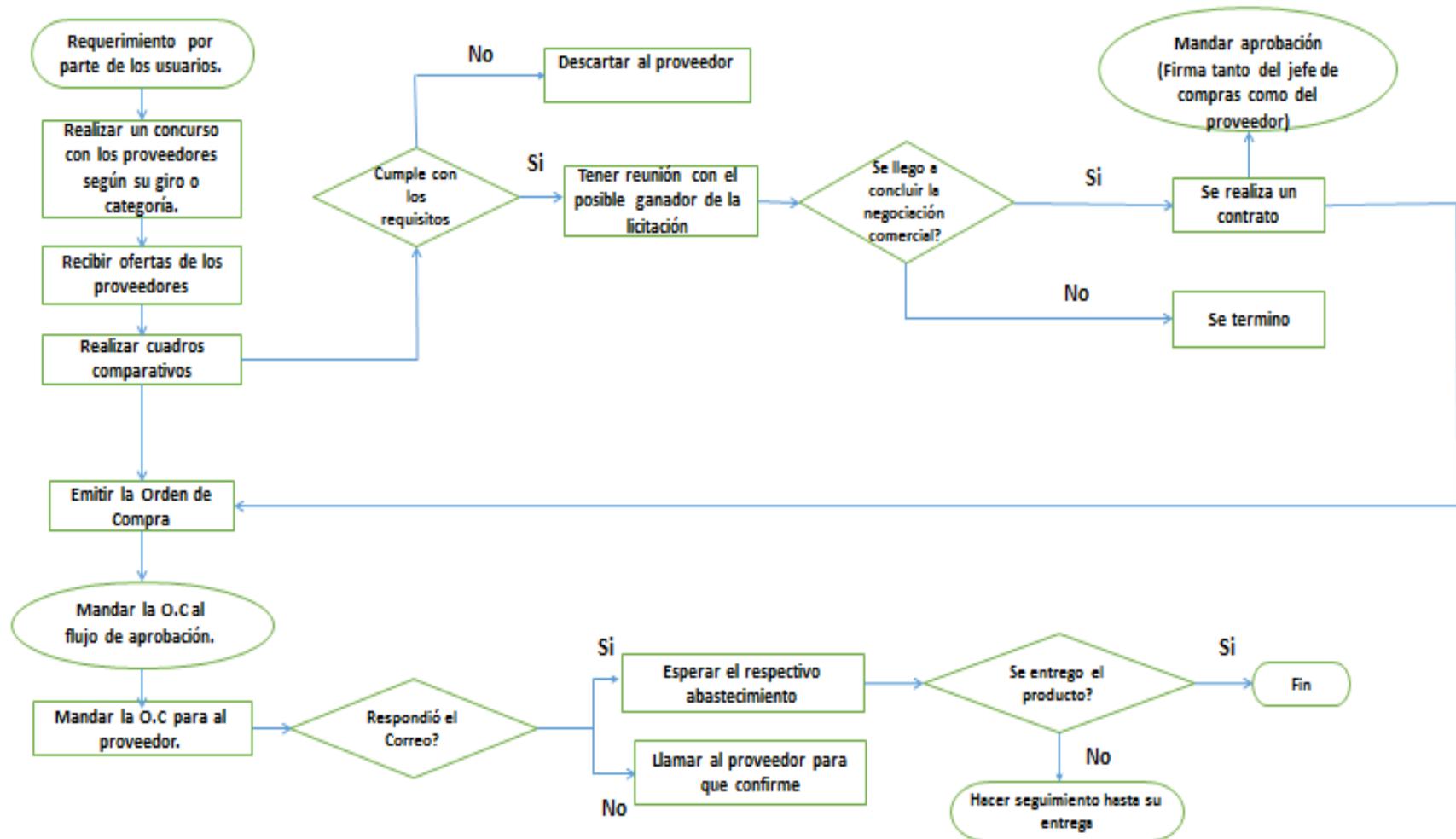
Una vez obtenido la correcta requisición, se manda a licitar con los proveedores inscritos en la empresa y que sean del mismo negocio o giro, un ejemplo de ello son los rodamientos, se mandara a licitar con 4 proveedores el cual antes de poder tener a una reunión y realizar una negociación, se tendrá que descartar a los demás proveedores mediante el mejor precio, cumpliendo con las especificaciones técnicas requeridas. En muchas oportunidades se ha dado el

caso en que no solo un proveedor ha sido ganador de todos los ítems sino que se han repartido los ítems para diferentes proveedores.

Es por eso que mediante el cuadro comparativo, según lo establecido anteriormente, se selecciona la mejor opción y de acuerdo a ello se solicita al proveedor tener una reunión y poder establecer puntos claves en la negociación; como tiempo de entrega, condición de pago y lugar de entrega; para no tener un desabastecimiento que es lo que se está buscando.

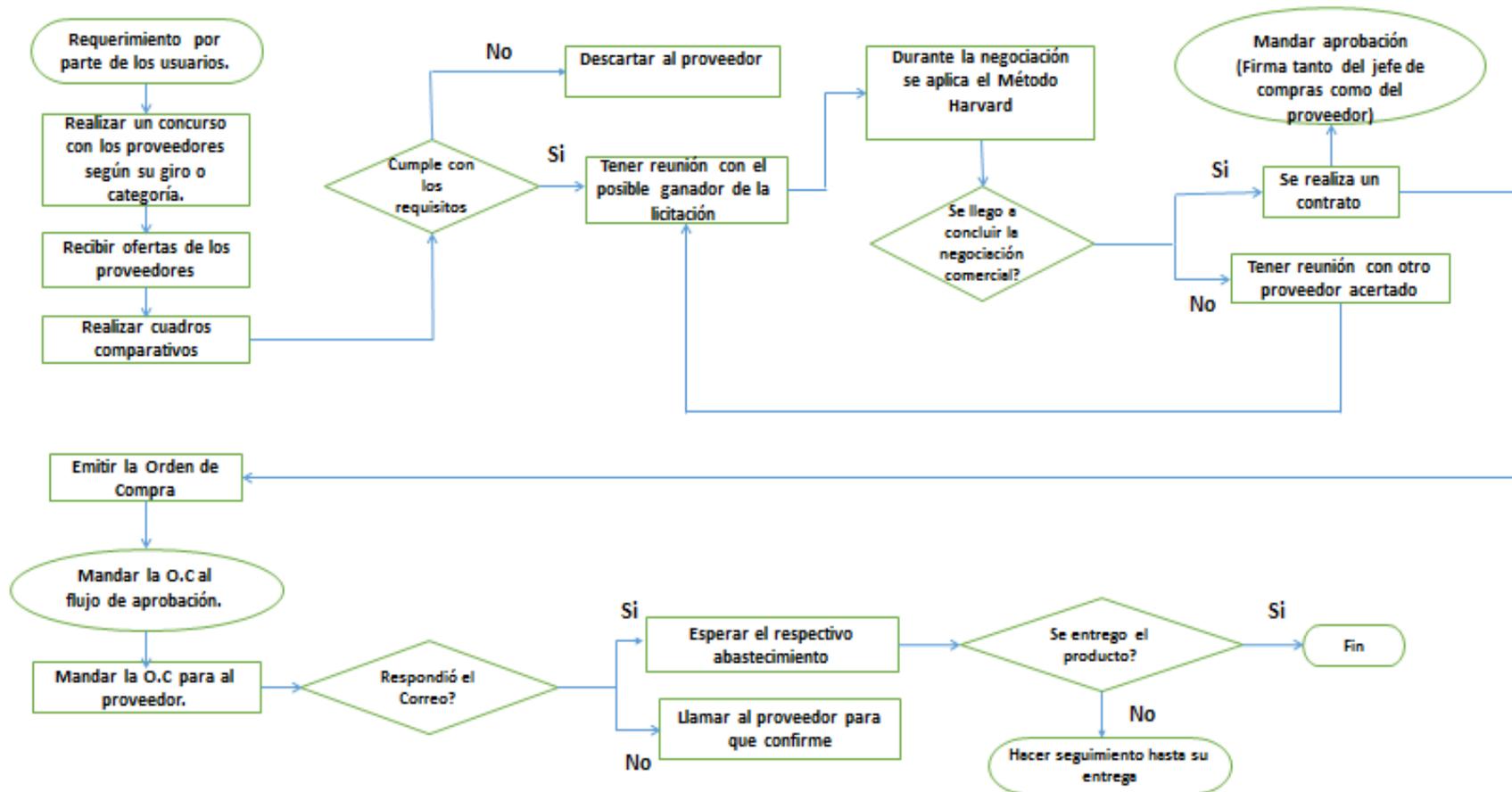
Al tener una reunión con el proveedor establecido se utilizara el Método Harvard para una mejor negociación y así obtener los objetivos por ambas partes y salir satisfechos concluyendo con una buena relación comercial entre el comprador y el proveedor.

Gráfico N° 4 (Flujo Grama Antiguo)



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 5 (Flujo Grama Sugerido)



Fuente: Elaboración Propia

Contrato Inicial



DDA-185/17

CONVENIO DE ATENCION PREFERENCIAL

El presente Convenio de Atención Preferencial, se suscribe entre LA EMPRESA MINERA, con RUC N° 20100100000 y EL PROVEEDOR con RUC N° 20100200000 para el suministro de rodamientos, bajo las siguientes condiciones:

- LA EMPRESA MINERA, se compromete en adquirir de forma preferente de EL PROVEEDOR, los productos indicados en la relación adjunta.
- Los precios indicados en esta relación son válidos desde el 01 de Agosto de 2016 al 31 de Julio de 2017.
- Los consumos considerados en el documento brindado por lo que LA EMPRESA MINERA no está obligado a la compra de las cantidades antes señaladas.

Lima, 01 de Agosto del 2016.

EMPRESA MINERA

EL PROVEEDOR

Contrato Sugerido



DDA-185/17

CONVENIO DE ATENCION PREFERENCIAL

El presente Convenio de Atención Preferencial, se suscribe entre LA EMPRESA MINERA, con RUC N° 20100100000 y EL PROVEEDOR con RUC N° 20100200000 para el suministro de rodamientos, bajo las siguientes condiciones:

- LA EMPRESA MINERA, se compromete en adquirir de forma preferente de EL PROVEEDOR, los productos indicados en la relación adjunta.
- Se establece que el pago es factura a 60 días.
- El tiempo de entrega y cantidad es según lo establecido a la programación del usuario.
- Se aplicara una penalidad del 5% del valor total del pedido por no cumplimiento en la fecha pactada.
- Los precios indicados en esta relación son válidos desde el 01 de Agosto de 2016 al 31 de Julio de 2017.
- Los consumos considerados en el documento adjunto son “Consumos Planificados” para el periodo que dura el presente convenio.
- EL PROVEEDOR, se compromete a mantener un inventario adecuado para atender los pedidos de LA EMPRESA MINERA en los plazos pactados que se detallaran en su momento, salvo casos especiales que serán informados oportunamente.
- Conversar con el usuario para que valide una marca alternativa, en caso no se tenga la marca preferencial 1 establecida, para que nos pueda dar una opción como contingencia y nos de la autorización de poder comprar otra marca
- Una vez finalizado el contrato se volverá a renegociar.

Lima, 01 de Agosto del 2016.

EMPRESA MINERA

EL PROVEEDOROR.

5.2. Análisis e interpretación de los resultados

Se pretende realizar una buena negociación comercial mediante el método de Harvard con proveedores para un mejor abastecimiento, es por eso que esto seguiremos con los pasos de los elementos de método Harvard los cuales son siete:

Se sabe que no todas las negociaciones terminan con un acuerdo o contrato, como se menciona anteriormente para poder prevenir cualquier suceso en nuestro caso como compras se tiene que cotizar con diversos proveedores y tener 2 posibles ganadores; es decir debemos tener una mejor alternativa a un acuerdo de negocio (MAAN), esto si no se llegara a concretar el acuerdo con un el primer proveedor elegido el cual pensábamos que podríamos lograr el mejor negocio.

En el proceso de negociación se van hacer afectos los intereses de cada parte ya que para llegar a un acuerdo se debe satisfacer las 2 partes, es decir en el caso del proveedor sus intereses son varios como: llegar a un acuerdo para obtener los materiales requeridos en el tiempo requerido, obtener un mejor precio para un ahorro significativo en la empresa, obtener una buena forma de pago y el lugar de entrega del material. Por otro lado el proveedor lo que busca es que venda sus materiales sin verse afectado por los precios o términos de pago; ya que lo que busca es ingresos para la empresa.

Si en alguna ocasión el proveedor no tuviese la misma marca del producto solicitado o si en otra instancia se puede llegar a entregar los productos parcialmente, se buscaría una opción para poder solucionar el problema y que tanto el comprador y el proveedor salgan beneficiados; en este caso lo que se podría realizar es comunicar lo sucedido al usuario para que nos pueda dar una segunda opción de la marca establecida para y que establezcan un cronograma de entrega por cada mes durante el año para así se pueda habilitar la información al proveedor de cuanto

necesitaríamos cada mes y nos pueda entregar parcialmente esto nos generaría un beneficio para ambas partes ya que no generaríamos un costo adicional en el abastecimiento por mantener los productos en el almacén y por otro lado daríamos la facilidad al proveedor de proyectarse y que nos pueda brindar el correcto abastecimiento.

Para que las dos partes sientan que han ganado, todos los conflictos deben ser solucionados y llegar a un acuerdo la cual todo acuerdo debe estar escrito y firmado por ambas partes para que sea algo verídico por ende que se legitima, así nadie saldrá perjudicado y sentirán la seguridad de haber cubierto sus expectativas.

Como mencionamos anteriormente se sugiere que los compromisos deban ser escritos más no verbales para que puedan sentirse las 2 partes seguras de que cada parte cumplirá con lo establecido en el contrato. Este contrato debe ser claro, transparente, realista y apegado a los hechos según sea el caso.

Obviamente que antes de lo dicho cada parte se debe conocer cara a cara ya que aquello tiene un impacto en la negociación que no es lo mismo hablar por teléfono, en el caso del cara a cara se genera una comunicación más fluida obteniendo mejores resultados por lo que es importante tener una retroalimentación de lo que se está comunicando a la otra parte. Lo cultural es un aspecto importante ya que no solo tenemos proveedores local sino que también extranjeros por eso saber la cultura de la otra parte para que al momento de una reunión este se pueda sentir cómodo es muy importante.

Después de obtener un acuerdo con el proveedor este se presta a una buena relación comercial, ya que como antes se ha negociado este se vuelve más importante ya que se hace más

factible negociar debido a que ya se conocen, lo importante es evitar mezclar asuntos personales para que no se presten a malos entendidos, tomando una buena actitud profesional.

Cuadros Comparativos

EVALUACIÓN CONVENIO DE ACUERDO DE PRECIOS

Cód. Material	Descripción	Nro. de Parte		Consumo Est. (Últ. 12 meses)		A (2017)		B (2017)	
						Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)
30264770	BAR, ROUND, CORRUGATE STEEL	ACEROAQP	1/2 IN X 9M	10,630	C/U	5.22	55,488.60	6.34	67,394.20
30251869	BAR, ROUND, CORRUGATE STEEL	ACEROAQP	3/8 IN X 9M	8051	C/U	2.93	23,589.43	3.55	28,581.05
30249295	BAR, ROUND, CORRUGATE STEEL	ACEROAQP	3/4 IN X 9M	660	C/U	12.00	7,920.00	14.31	9,444.60
30265677	BAR, ROUND, CORRUGATE STEEL	ACEROAQP	5/8 IN X 9 M	650	C/U	8.11	5,271.50	9.84	6,396.00
30264910	BAR, ROUND, CORRUGATE STEEL	ACEROAQP	1 IN X 9 M	180	C/U	21.00	3,780.00	25.32	4,557.60
						Total USD	96,049.53	Total USD	116,373.45

Fuente: Elaboración propia

A (2015/2016)		A (2017)		VARIACION DE PRECIOS CON EL PROVEEDOR "A"	
Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Total (USD)	Porcentual
5.82	61,866.60	5.22	55,488.60	-6,378.00	-10%
3.26	26,246.26	2.93	23,589.43	-2,656.83	-10%
13.16	8,685.60	12.00	7,920.00	-765.60	-9%
9.04	5,876.00	8.11	5,271.50	-604.50	-10%
23.29	4,192.20	21.00	3,780.00	-412.20	-10%
Total USD	106,866.66	Total USD	96,049.53		

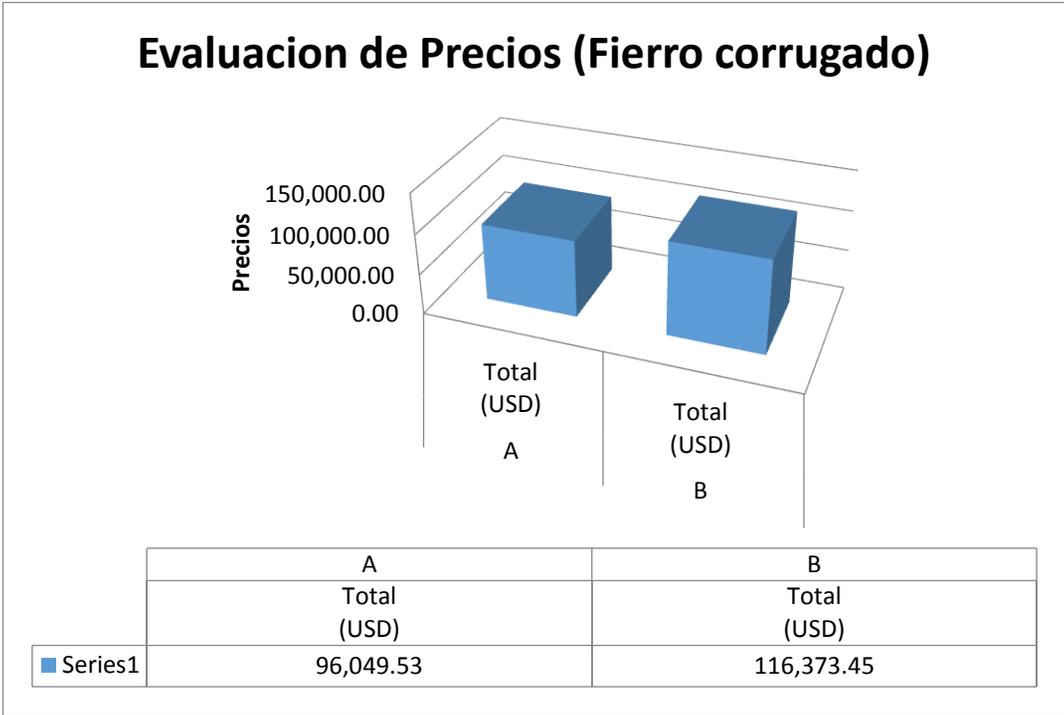
Observaciones:

- Antes de poder realizar un acuerdo de precios con el proveedor "A" de los años 2015 y 2016, el consumo en los últimos 12 meses fue de USD 106,867.
- Por lo que habría un ahorro del 10% con respecto a los precios anteriores.

Recomendaciones:

- Se recomienda realizar el acuerdo de precios con el proveedor "A" por los 5 ítems listados y un consumo estimado anual de USD 96,050.
- Los precios son válidos hasta el 31-Dic-2017.

Gráfico N°6



Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN CONVENIO DE ACUERDO DE PRECIOS

Cód. Material	Descripción	Nro. de Parte	Consumo Est. (Últ. 12 meses)	A (2016/2017)				B		C		D	
				Pr. Unit. (S/.)	Total (S/.)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)						
30256578	FAUCET, LAUNDRY DOUBLE	VAINSA 548-C3-00	370 C/U	226.00	83,620.00	67.26	24,886.90	76.13	28,168.10	82.58	30,554.60	95.80	35,446.00
30265681	FAUCET, SHOWER	VAINSA 585.C3.00	236 C/U	272.00	64,192.00	80.95	19,104.76	87.07	20,548.52	99.30	23,434.80	115.20	27,187.20
30265565	FAUCET, LAUNDRY DOUBLE	VAINSA 510.C3.00	214 C/U	235.00	50,290.00	69.94	14,967.26	73.00	15,622.00	82.58	17,672.12	95.80	20,501.20
30253661	FAUCET, LAUNDRY DOUBLE	VAINSA 515.C3.00	125 C/U	186.11	23,263.75	55.39	6,923.74	59.38	7,422.50	66.35	8,293.75	76.90	9,612.50
30253720	FAUCET, LAUNDRY DOUBLE	VAINSA 515.C3.F	84 C/U	222.00	18,648.00	66.07	5,550.00	69.85	5,867.40		-	89.90	7,551.60
30253896	HEAD, SHOWER	VAINSA 500.01.0	278 C/U	65.00	18,070.00	19.35	5,377.98	20.75	5,768.50	23.72	6,594.16	27.50	7,645.00
30251538	FAUCET, LAUNDRY STANDAR	VAINSA 531.C3.00	172 C/U	103.22	17,753.84	30.72	5,283.88	33.93	5,835.96	35.60	6,123.20	30.70	5,280.40
30257945	FAUCET, LAUNDRY DOUBLE	VAINSA 550.C3.00	37 C/U	322.00	11,914.00	95.83	3,545.83		-	112.15	4,149.55	129.50	4,791.50
30253948	FAUCET, SHOWER STANDAR	VAINSA 570.C3.00	52 C/U	68.57	3,565.64	20.41	1,061.20	21.86	1,136.72	24.45	1,271.40	28.40	1,476.80
				Total S/.	291,317	Total USD	86,702	Total USD	90,370	Total USD	98,094	Total USD	119,492

Fuente: Elaboración Propia

A (2015/2016)				A (2016/2017)				VARIACIÓN DE PRECIOS DEL PROVEEDOR "A"	
Pr. Unit. (S/.)	Total (S/.)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Pr. Unit. (S/.)	Total (S/.)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Total (USD)	Porcentual
240.00	88,800.00	71.43	26,428.57	226.00	83,620.00	67.26	24,886.90	(1,541.67)	-5.83%
280.00	66,080.00	83.33	19,666.67	272.00	64,192.00	80.95	19,104.76	(561.90)	-2.86%
240.00	51,360.00	71.43	15,285.71	235.00	50,290.00	69.94	14,967.26	(318.45)	-2.08%
190.00	23,750.00	56.55	7,068.45	186.11	23,263.75	55.39	6,923.74	(144.72)	-2.05%
222.00	18,648.00	66.07	5,550.00	222.00	18,648.00	66.07	5,550.00	-	-
69.00	19,182.00	20.54	5,708.93	65.00	18,070.00	19.35	5,377.98	(330.95)	-5.80%
109.00	18,748.00	32.44	5,579.76	103.22	17,753.84	30.72	5,283.88	(295.88)	-5.30%
340.00	12,580.00	101.19	3,744.05	322.00	11,914.00	95.83	3,545.83	(198.21)	-5.29%
70.00	3,640.00	20.83	1,083.33	68.57	3,565.64	20.41	1,061.20	(22.13)	-2.04%
Total S/.	302,788.00	Total USD	90,115.48	Total S/.	291,317.23	Total USD	86,701.56	(3,414)	-3.79%

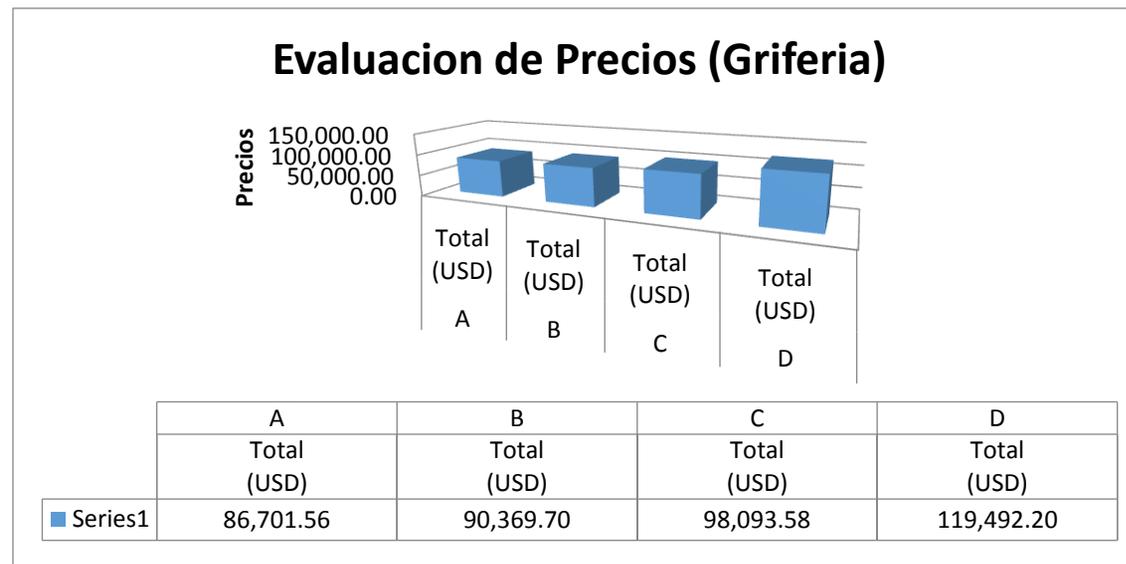
Observaciones:

- Antes de poder realizar un acuerdo de precios con el proveedor "A" de los años 2015 y 2016, el consumo en los últimos 12 meses fue de USD 302,788.00, por lo que representa un ahorro de 3,79% con respecto a los precios anteriores. Con fines comparativos, para los precios en soles ofertados por "A" se aplicó un tipo de cambio de 3.36.
- La mejor propuesta para el periodo 2016/2017 es la del proveedor "A".
- Los 5 primeros ítems representan un acumulado del 80% del total valorizado (Pareto).

Recomendaciones:

- Se recomienda realizar el acuerdo de precios con el proveedor “A” por los 9 ítems listados y un consumo estimado anual de S/. 291,317.23.
- Los precios son válidos hasta el 15-Diciembre-2017.

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN CONVENIO DE ACUERDO DE PRECIOS

Nº	Cód. Materia	Descripción	Nro. de Parte		Consumo Est. (Últ. 12 meses)		A		B		C		D	
							Pr. Unit. (USD)	Total (USD)						
1	30046985	ROLLER, BEARING ASSEMBLY	TIMKEN	HM-129848/90012	150	C/U	400.63	60,094.84	433.73	65,059.61	668.27	100,240.50	775.90	116,385.00
2	30001712	BEARING, SPHERICAL ROLLER	FAG	24164B	6	C/U	5,675.69	34,054.16	5,988.27	35,929.60	6,325.03	37,950.18	8,475.70	50,854.20
3	30261862	BEARING	TIMKEN	0921887	5	C/U	6,124.08	30,620.41	6,430.00	32,150.00	-	-	-	-
4	30280612	BEARING, ASSEMBLY	TIMKEN	H337844-90286	14	C/U	1,581.48	22,140.72	1,794.64	25,124.90	-	-	1,538.45	21,538.30
5	30253668	CONE&CUP, BRG, TAPER ROLLER, DOUBLE ROW	TIMKEN	EE420801 / EE421451D	5	C/U	4,065.50	20,327.52	4,238.33	21,191.66	-	-	4,531.25	22,656.25
6	30069387	BEARING, SPHERICAL ROLLER	FAG	24196-B.MB	1	C/U	19,809.79	19,809.79	20,900.77	20,900.77	-	-	29,063.95	29,063.95
7	30256397	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	HH234048+HH234010	13	C/U	1,423.16	18,501.11	1,379.30	17,930.90	1,780.40	23,145.20	-	-
8	30259443	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	LL483448+LL483418	3	C/U	4,014.30	12,042.90	4,188.83	12,566.50	-	-	-	-
9	30253296	CONE, TAPER, BEARING	TIMKEN	HH-231649	7	C/U	1,292.93	9,050.49	1,492.20	10,445.40	1,617.47	11,322.29	1,919.71	13,437.97
10	30001351	BEARING, SPHERICAL ROLLER	TIMKEN	23328EMBW33W800C4	14	C/U	632.20	8,850.80	667.01	9,338.16	1,262.81	17,679.34	875.70	12,259.80
11	30277093	COUNTERSHAFT BEARING	TIMKEN	EE295102 / 295193	1	SET	8,678.38	8,678.38	8,908.12	8,908.12	11,138.16	11,138.16	-	-
12	30262079	SEAL	TIMKEN	K-147749	121	C/U	64.64	7,821.91	69.98	8,468.06	-	-	-	-
13	30000448	RODAMIENTO DE RODILLOS CILINDRICOS	FAG	N222ETVP2.C3	33	C/U	226.02	7,458.55	235.62	7,775.51	217.50	7,177.50	-	-
14	30260424	CUP, BEARING	TIMKEN	HH-231615	9	C/U	652.78	5,874.99	665.09	5,985.81	826.48	7,438.32	-	-
15	51000878	GREASE, BEARING	TIMKEN	GR117D	2	TR	2,385.59	4,771.18	2,745.00	5,490.00	-	-	3,918.75	7,837.50
16	30248776	CONE&CUP, BRG, TAPER ROLLER, SINGLE ROW	TIMKEN	LM665910/LM665949	1	C/U	4,027.95	4,027.95	9,060.00	9,060.00	5,039.02	5,039.02	5,850.65	5,850.65
17	30248937	RING, WEAR SEAL	TIMKEN	K-85509	130	C/U	30.81	4,005.70	33.36	4,336.96	38.55	5,011.50	-	-
18	30263075	BEARING, TAPER	TIMKEN	H242649-90037	1	C/U	3,911.05	3,911.05	4,234.14	4,234.14	4,892.78	4,892.78	-	-
19	30251258	BEARING, ASSEMBLY	TIMKEN	NO 23	1	SET	2,676.39	2,676.39	2,979.00	2,979.00	-	-	-	-
20	30253962	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	99600/99102CD	3	C/U	1,032.81	3,098.42	1,060.15	3,180.45	855.37	2,566.11	1,306.15	3,918.45
21	30274580	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	HM237510CD+HM237542	1	C/U	2,578.58	2,578.58	2,688.20	2,688.20	2,226.68	2,226.68	3,568.22	3,568.22
22	30282298	BEARING, SPHERICAL ROLLER	TIMKEN	23322 YMW33W800C4	4	C/U	427.66	1,710.65	429.73	1,718.92	505.56	2,022.24	-	-
23	30310312	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	HM926740 + HM926710	3	KIT	564.25	1,692.75	1,285.08	3,855.24	705.88	2,117.64	792.31	2,376.93
24	30274591	CONE, TAPER, BEARING	TIMKEN	896	4	C/U	458.74	1,834.97	533.74	2,134.96	573.89	2,295.56	342.25	1,369.00
25	30261216	CUP, BEARING	TIMKEN	892	9	C/U	124.64	1,121.76	130.06	1,170.58	150.30	1,352.70	-	-
26	30253452	PLATE, LOCK	TIMKEN	K-84324	940	C/U	1.17	1,098.80	1.30	1,218.24	-	-	1.76	1,654.40
27	30283020	BEARING, CYLINDRICAL ROLLER	FAG	NU234EM.C3	2	C/U	523.78	1,047.57	614.31	1,228.62	630.06	1,260.12	747.75	1,495.50
28	30310314	BEARING, CYLINDRICAL ROLLER	TORR	A-5236-WS	1	C/U	1,046.07	1,046.07	1,100.07	1,100.07	1,125.75	1,125.75	2,740.55	2,740.55
29	30049770	STRAIGHT ROLLER BEARING, COMPLETE	TIMKEN	A5230WM	2	C/U	468.73	937.47	520.81	1,041.62	1,415.08	2,830.16	-	-
30	30291903	BEARING, CYLINDRICAL ROLLER	TIMKEN	L853049+L853010	1	C/U	786.48	786.48	851.45	851.45	1,304.38	1,304.38	-	-

31	30290148	BEARING	FAG	NU230E.M1.C3	2	C/U	360.13	720.26	375.44	750.89	407.72	815.44	459.55	919.10
32	30253162	PLUG	TIMKEN	K-90411	12	C/U	58.25	698.96	63.06	756.73	72.87	874.44		-
33	30280617	PLATE, LOCK	TIMKEN	K100209	224	C/U	2.49	558.65	2.70	604.80	3.12	698.88		-
34	30283021	BEARING, BALL, DEEP GROOVE	FAG	6040MC3	1	C/U	541.19	541.19	564.20	564.20	6541.01	6,541.01	938.65	938.65
35	30283019	BEARING, CYLINDRICAL ROLLER	FAG	NU1040M1.C3	1	C/U	491.59	491.59	512.49	512.49	566.90	566.90	666.45	666.45
36	30310256	THRUST, BEARING	TIMKEN	T252W	8	C/U	60.59	484.73	65.59	524.75	101.06	808.48		-
37	30263339	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	67782 + 67720	1	C/U	451.36	451.36	478.47	478.47	571.53	571.53		-
38	30253447	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	938/932	2	C/U	222.15	444.30	233.00	466.00	302.19	604.38		-
39	30260330	BEARING	TIMKEN	HM -133416-XD	1	C/U	359.84	359.84	384.18	384.18	461.01	461.01		-
40	30259262	BEARING	TIMKEN	0921443	2	SET	163.91	327.82	177.47	354.94		-		-
41	30184991	BEARING, BALL, DEEP GROOVE	FAG	6230-MC3	1	C/U	324.34	324.34	338.13	338.13	390.16	390.16	450.99	450.99
42	30291902	BEARING, CYLINDRICAL ROLLER	TIMKEN	941+932	1	C/U	315.61	315.61	336.49	336.49	404.63	404.63		-
43	30256879	RING, WEAR SEAL	TIMKEN	K - 85507	10	C/U	30.90	309.04	32.99	329.89	39.59	395.90		-
44	30264682	CONE, TAPER, BEARING	TIMKEN	46792	1	C/U	216.51	216.51	229.19	229.19	254.93	254.93		-
45	30253325	CONE&CUP, BRG, TAPER ROLLER, SINGLE ROW	TIMKEN	6580/6535	2	C/U	108.15	216.30	112.00	224.00	123.79	247.58		-
46	30273888	BEARING, BALL, DEEP GROOVE	FAG	6322 2ZR.C3	1	C/U	211.69	211.69	220.69	220.69	239.66	239.66	284.43	284.43
47	30252193	BEARING, TAPER ROLLER, SET	TIMKEN	861/854	1	SET	209.39	209.39	224.61	224.61	271.89	271.89	292.62	292.62
48	30002619	CONE, CYLINDRICAL, BEARING	TIMKEN	90381	1	C/U	198.18	198.18	215.00	215.00	238.97	238.97	1,251.68	1,251.68
49	30254252	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	65212+65500B	1	C/U	196.71	196.71	223.99	223.99	231.27	231.27		-
50	30249522	BEARING, BALL, ANGULAR CONTACT	FAG	A-25153	1	C/U	194.67	194.67	202.95	202.95	220.40	220.40		-
51	30266110	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	841/832	1	C/U	217.13	217.13	194.48	194.48	243.41	243.41		-
52	30191242	BEARING	FAG	P NJ 317 E.M1.C4	1	C/U	189.36	189.36	197.40	197.40	227.77	227.77	270.35	270.35
53	30006927	CONE, TAPER, BEARING	TIMKEN	JM734449	1	C/U	183.68	183.68	213.59	213.59	362.78	362.78	220.38	220.38
54	30257899	BEARING, TAPER ROLLER, SET	TIMKEN	832/850	1	SET	195.77	195.77	181.48	181.48	227.81	227.81		-
55	30252768	BEARING	TIMKEN	0921443	1	C/U	163.91	163.91	177.47	177.47		-		-
56	30300603	BEARING, CYLINDRICAL ROLLER	FAG	NU319 TVPC3	1	C/U	159.02	159.02	165.78	165.78	180.02	180.02	198.85	198.85
57	30251070	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	48286/48220	1	C/U	122.08	122.08	127.74	127.74	150.13	150.13	173.59	173.59
58	30262529	ADAPTER	TIMKEN	K-85530	1	C/U	118.99	118.99	128.82	128.82	148.86	148.86		-
59	30261000	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	H715311/H715336	1	C/U	101.69	101.69	109.01	109.01	114.62	114.62	136.11	136.11
60	30262947	BEARING	TIMKEN	HH224310	1	C/U	98.34	98.34	108.99	108.99	118.57	118.57	137.25	137.25

61	30259597	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	65200/65500	1	C/U	82.73	82.73	90.58	90.58	106.85	106.85	108.24	108.24
62	30048953	TAPERED CONE, STRAIGHT BORE	TIMKEN	744	1	C/U	80.04	80.04	86.76	86.76	96.51	96.51	114.54	114.54
63	30280616	CAP	TIMKEN	K524463	1	C/U	79.97	79.97	86.57	86.57	-	-	-	-
64	30310316	CONE, TAPER, BEARING	TIMKEN	52375	1	C/U	75.47	75.47	81.70	81.70	94.41	94.41	96.59	96.59
65	30280674	CONE, TAPER, BEARING	TIMKEN	535	1	C/U	72.92	72.92	71.33	71.33	82.43	82.43	-	-
66	30291385	ADAPTER	FSQ	70106244ISK	1	C/U	69.95	69.95	100.10	100.10	-	-	-	-
67	30262713	BEARING, TAPER ROLLER, SET	TIMKEN	JH415647/JH415610	1	SET	68.98	68.98	80.21	80.21	138.48	138.48	-	-
68	30048231	BEARING, CONE ROLLER	TIMKEN	760	1	C/U	64.89	64.89	74.81	74.81	78.24	78.24	92.88	92.88
69	30266320	BEARING, CYLINDRICAL ROLLER	FAG	NU313E	1	C/U	79.66	79.66	83.04	83.04	63.88	63.88	149.16	149.16
70	30266131	PLATE, LOCK	TIMKEN	K-80511	32	C/U	1.97	63.05	2.21	70.72	2.03	64.96	3.99	127.68
71	30280610	SEAL, RING	TIMKEN	K96537	1	C/U	60.02	60.02	64.97	64.97	75.08	75.08	-	-
72	30262425	BEARING, BALL, ANGULAR CONTACT	FAFNIR	7312WN MBR SU	1	C/U	124.71	124.71	56.07	56.07	89.12	89.12	-	-
73	30257838	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	39578/256E	1	C/U	50.10	50.10	52.96	52.96	-	-	-	-
74	30003524	CONE, TAPER, BEARING	TIMKEN	HM807040	2	C/U	22.43	44.87	24.29	48.57	41.15	82.30	-	-
75	30299865	BEARING, ROLLER	FAG	32216A	1	C/U	38.36	38.36	40.46	40.46	353.99	353.99	-	-
76	30248333	BEARING, BALL, ANGULAR CONTACT	FAG	3209B2ZRTVH	1	C/U	31.60	31.60	33.34	33.34	36.22	36.22	34.55	34.55
77	30139628	RODAMIENTO CONICO	TIMKEN	566	1	C/U	28.40	28.40	32.50	32.50	46.80	46.80	-	-
78	30002392	BEARING, TAPER ROLLER	TIMKEN	HM803149/HM803110	1	C/U	22.45	22.45	23.94	23.94	36.83	36.83	-	-
79	30274889	BEARING, TAPER ROLLER	FAG	32308X	1	C/U	20.74	20.74	21.88	21.88	24.18	24.18	23.59	23.59
80	30286400	BEARING	TIMKEN	JM511946	1	C/U	12.51	12.51	13.50	13.50	14.73	14.73	18.24	18.24
81	30007241	BEARING	TIMKEN	47820	1	C/U	11.78	11.78	13.30	13.30	14.74	14.74	-	-
82	30006990	CONE, BEARING	TIMKEN	3780	1	C/U	11.07	11.07	11.58	11.58	12.88	12.88	-	-
83	30002839	BEARING, BALL, DEEP GROOVE	SKF	6212	1	C/U	12.31	12.31	12.83	12.83	9.87	9.87	12.00	12.00
84	30258474	BEARING, BALL, DEEP GROOVE	FAG	6210.22R.C3	1	C/U	8.69	8.69	10.29	10.29	8.20	8.20	10.38	10.38
85	30315054	BEARING	TIMKEN	4T28622	1	C/U	7.67	7.67	7.99	7.99	12.34	12.34	14.66	14.66
86	30303101	BEARING, TAPER ROLLER	FAG	30302 A	1	C/U	7.50	7.50	7.91	7.91	9.13	9.13	10.39	10.39
87	30303099	BEARING, TAPER ROLLER	FAG	30303 A	1	C/U	6.84	6.84	7.22	7.22	8.33	8.33	-	-
88	30303098	BEARING, TAPER ROLLER	FAG	32004 X	1	C/U	6.76	6.76	7.14	7.14	8.24	8.24	-	-
89	30315229	CUP, BEARING	TIMKEN	3920	1	C/U	5.70	5.70	6.15	6.15	6.71	6.71	10.59	10.59
90	30254182	BEARING, BALL, DEEP GROOVE	TIMKEN	6302	1	C/U	1.81	1.81	1.94	1.94	2.19	2.19	2.38	2.38
							Total USD	311,945	Total USD	338,911	Total USD	268,325	Total USD	303,773
							Total USD Asignado	254,684	Total USD Asignado	19,476	Total USD Asignado	12,052	Total USD Asignado	22,907

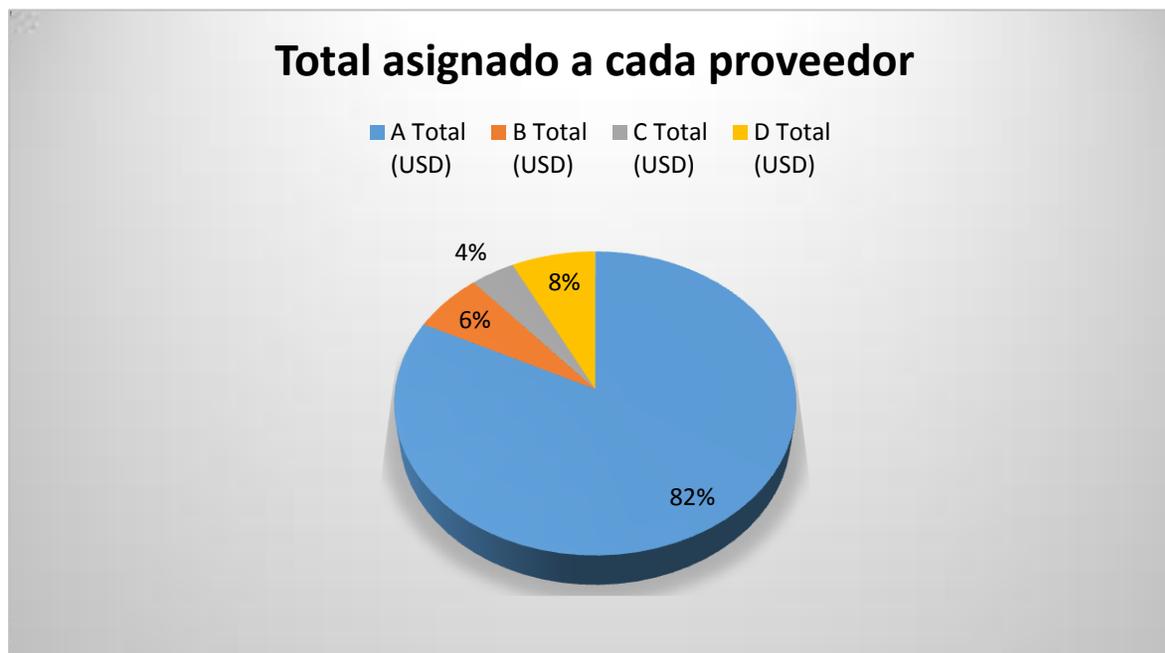
Observaciones:

- Antes de poder realizar un acuerdo de precios con los proveedores A, B, C de los años 2015 y 2016, el consumo en los últimos 12 meses fue de USD 382,438.97. Para este nuevo proceso se está incluyendo también al proveedor D.
- Los 12 primeros ítems representan un acumulado del 81.14% del total valorizado (Pareto).
- Para el cálculo del ahorro, este representa un 19.17% (USD 73,319.58) con respecto a los precios anteriores, para estos nuevos acuerdos se están añadiendo 12 ítems nuevos.

Recomendaciones:

- Se recomienda realizar el acuerdo de precios a estos 4 proveedores según asignación, por un valor total de USD 309,119.39
- Los precios son válidos hasta el 31-Diciembre-2017.

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN CONVENIO DE ACUERDO DE PRECIOS

N°	Cód. Materia	Descripción	Nro. de Parte	Consumo Est. (Últ. 12 meses)	IDICO		ELECTRO FERRO CENTRO (EFC)		FIRST TECHNOLOGY		VQ MINING		
					Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	
1	30248211	LADDER, STRAIGHT	WERNER D6220-1	37 C/U	215.53	7,974.56	268.08	9,918.96	293.60	10,863.20	245.00	9,065.00	
2	30251031	LADDER, EXTENSION	WERNER D6220-2	31 C/U	158.39	4,910.11	231.11	7,164.41	211.65	6,561.15	165.00	5,115.00	
3	30258324	LADDER, STRAIGHT	WERNER D6210-1	42 C/U	123.89	5,203.17	124.80	5,241.60	137.85	5,789.70	115.00	4,830.00	
4	30252506	LADDER, STEP	WERNER 6208	33 C/U	99.46	3,282.17	122.67	4,048.11	249.40	8,230.20	117.00	3,861.00	
5	30316384	LADDER, STEP	WERNER SSF03	28 C/U	207.44	5,808.23	110.93	3,106.04	251.05	7,029.40	155.00	4,340.00	
6	30388072	SCAFFOLDING	WERNER GW402	1 C/U	4,919.01	4,919.01	2,743.00	2,743.00	3,342.80	3,342.80	3,365.00	3,365.00	
7	30258522	LADDER, STEP	WERNER 6206	25 C/U	78.83	1,970.69	101.63	2,540.75	99.90	2,497.50	93.00	2,325.00	
8	30253989	LADDER, STEP	WERNER 6210	13 C/U	147.32	1,915.18	181.63	2,361.19	201.80	2,623.40	170.00	2,210.00	
9	30316385	LADDER, STEP	WERNER SSA03	6 C/U	198.45	1,190.70	203.79	1,222.74	135.59	813.54	207.00	1,242.00	
10	30362509	LADDER	WERNER D7140-2	1 C/U	771.62	771.62	947.87	947.87	849.30	849.30	790.00	790.00	
11	30259877	LADDER, STRAIGHT	WERNER D6208-1	8 C/U	92.89	743.08	98.00	784.00	118.05	944.40	95.00	760.00	
12	30136640	ESCALERA FIBRA DE VIDRIO	WERNER D7132-2	1 C/U	395.21	395.21	551.02	551.02	516.10	516.10	445.00	445.00	
13	30316388	BASE END FRAME, SCAFFOLD	WERNER FNB-80	1 C/U	343.62	343.62	435.60	435.60	465.64	465.64	335.00	335.00	
14	30316387	LADDER, STRAIGHT	WERNER SPF14-1	1 C/U	424.91	424.91	414.46	414.46	564.30	564.30	470.00	470.00	
15	30395386	LADDER	WERNER D7116-2	1 C/U	236.37	236.37	338.93	338.93	302.25	302.25	270.00	270.00	
16	30316386	MULTILADDER, FOLDING	WERNER M1-8-16	1 C/U	210.18	210.18	197.91	197.91	318.80	318.80	225.00	225.00	
						Total USD	40,299	Total USD	42,017	Total USD	51,712	Total USD	39,648
						Total USD Asignado	24,025	Total USD Asignado	-	Total USD Asignado	-	Total USD Asignado	12,870

COMPRA PERIODO ANTERIOR (2015/2016)		
Proveedor	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)
IDICO	215.53	7,974.61
IDICO	167.20	5,183.20
IDICO	123.89	5,203.38
IDICO	106.66	3,519.78
IDICO	200.52	5,614.56
IDICO	84.54	2,113.50
IDICO	157.95	2,053.35
IDICO	196.24	1,177.44
IDICO	92.89	743.12
IDICO	424.91	424.91
Total USD		34,008

MEJORES PRECIOS			
Proveedor Ganador	Pr. Unit. (USD)	Total (USD)	Variacion %
IDICO	215.53	7,974.56	0%
IDICO	158.39	4,910.11	-5%
VQ MINING	115.00	4,830.00	-7%
IDICO	99.46	3,282.17	-7%
VQ MINING	155.00	4,340.00	-23%
VQ MINING	3,365.00	3,365.00	
IDICO	78.83	1,970.69	-7%
IDICO	147.32	1,915.18	-7%
IDICO	198.45	1,190.70	1%
IDICO	771.62	771.62	
IDICO	92.89	743.08	0%
IDICO	395.21	395.21	
VQ MINING	335.00	335.00	
IDICO	424.91	424.91	0%
IDICO	236.37	236.37	
IDICO	210.18	210.18	
Total USD		36,895	
Total en Base a los items de la compra anterior		31,581	
Ahorro USD		2,426.44	
% Ahorro		7%	

Fuente: Elaboración propia

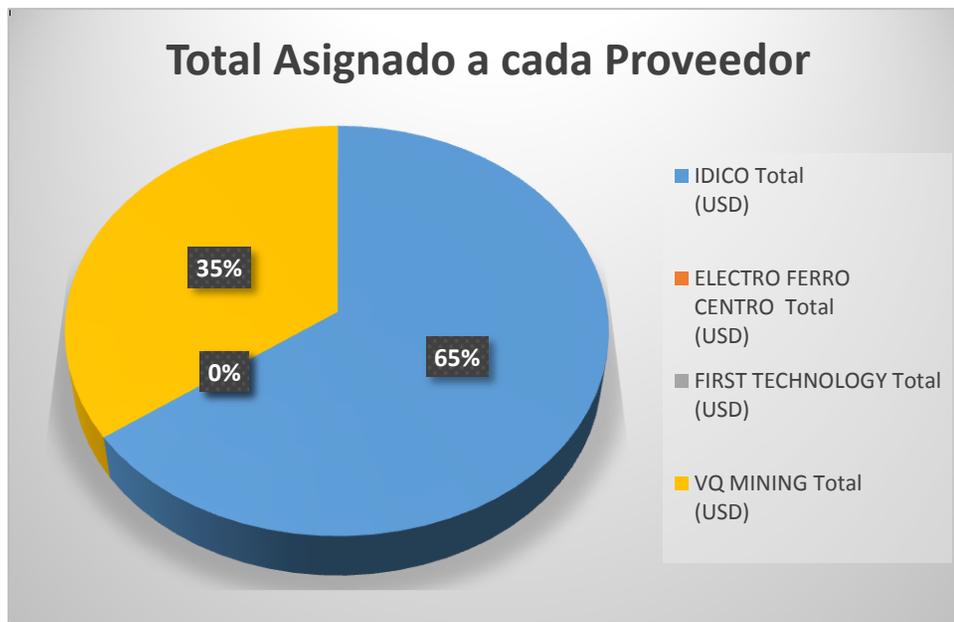
Observaciones:

- Los tres ítems resaltados en color azul (30316384, 30316387, 30316386) estaban asignados inicialmente al proveedor EFC, pero éste informó que no iba a respetar los precios si es que no se le adjudicaba la totalidad de los ítems.
- Los 7 primeros ítems siguen representando un acumulado del 80% del total valorizado (Pareto).
- Con esta nueva asignación, se calcula un ahorro de 7% (USD 2,426.44).

Recomendaciones:

- Se recomienda reasignar estos tres ítems a los proveedores que tenían la segunda mejor opción económica.
- La nueva asignación a los 2 proveedores (IDICO y VQ MINING) es por el valor de USD 36,894.79.
- Los precios siguen siendo válidos hasta el 30-October-2017.

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. Se comprueba que de acuerdo al resultado del estudio se debe empezar por obtener una buena información por parte del usuario. Esto quiere decir que el usuario debe enviar una correcta información de su requisición mediante el sistema SAP, esto para poder realizar una buena compra y una buena negociación con el proveedor designado y no tener que volver a realizar el mismo procedimiento si es que el usuario se equivoca al poner en su requisición la cantidad real requerida o las especificaciones técnicas.
2. Para poder obtener nuestros objetivos de una buena negociación comercial mediante el método de Harvard se debe tener un plan de contingencia en caso no se lleve a concretar a un acuerdo o contrato con la otra parte, para poder prevenir cualquier suceso en el caso del área de compras se tiene que cotizar con diversos proveedores y tener 2 posibles ganadores; es decir debemos tener una mejor alternativa a un acuerdo de negocio (MAAN), esto si no se llegara a concretar la negociación con un el primer proveedor elegido. Es por ello que tener una amplia gama de proveedores es importante, ya que teniendo cuadros comparativos entre proveedores se puede obtener al proveedor que tenga una mejor propuesta, y al realizar convenios comerciales con proveedores se pueden lograr ahorros, un mejor abastecimiento en el tiempo indicado y otros beneficios tanto para la empresa como para el proveedor.
3. Uno de los puntos importantes que se debe tomar en cuenta, utilizando los elementos del Método Harvard, es poder tener una comunicación cara a cara con el proveedor para que el comprador pueda conocer más a la otra parte (proveedor) y expresar de forma clara todos sus intereses y viceversa, así poder llegar a un acuerdo mutuo. Por

otro lado, es importante manejar una comunicación constante y eficiente con los usuarios directos para que así se pueda dar un mejor soporte al Área de Abastecimiento.

- a. Lo que propone el Método Harvard es que las dos partes, tanto el comprador como el proveedor, deben sentir que han ganado ambos. Es por ello, que todos los conflictos deben ser solucionados y llegando a un acuerdo que debe estar escrito y firmado por ambas partes para que sea algo verídico; por ende que se legitime, así nadie saldrá perjudicado y sentirán la seguridad de haber cubierto sus expectativas. Un beneficio importante es que al obtener un contrato con la otra parte se llega a obtener buenas relaciones comerciales, esto es de gran ayuda para futuras negociaciones, ya que sería más factible negociar con un proveedor que ya se realizó negociaciones anteriormente y por ende al realizar buenas negociaciones comerciales se lograría tener un mejor abastecimiento. Ello también ayudaría a reducir la carga operativa del comprador para obtener más tiempo en temas estratégicos de compras.

Recomendaciones

1. La primera recomendación sería que antes de salir a cotizar con los diferentes proveedores según la categoría, debemos de asegurarnos de que el usuario nos de las cantidades y las especificaciones técnicas correctas. Por otro lado una vez ya concretada la negociación comercial se recomienda revisar de manera periódica junto con los usuarios y planners los consumos estimados, para así alertar de manera anticipada en caso haya un aumento o reducción en la demanda y poder avisar al proveedor. Por otro lado, también se debería tener reuniones periódicas con los proveedores para poder mantenerlos al tanto.
2. Cabe mencionar que aparte de realizar buenos convenios comerciales utilizando el Método Harvard se recomienda establecer indicadores de gestión (KPI's) para así medir la performance del proveedor y de esa manera controlar que todos los puntos del acuerdo se estén llevando a cabo, un ejemplo de ello es para el tiempo de entrega.
3. Se recomienda cuantificar los resultados obtenidos mediante la ejecución del acuerdo, como por ejemplo ahorros, mejoras en los tiempos de entrega, nivel de servicio del área de abastecimientos.
4. Una vez finiquitado el acuerdo de negociación comercial utilizando los elementos de Método Harvard del presente trabajado, es necesario que la empresa revise de manera periódica el convenio para así asegurarse de que estén cumpliendo los puntos acordados. Es por eso que es muy importante que las negociaciones comerciales estén por escrito y firmado por ambas partes.

Referencias

1. Artículo: Los 7 elementos de la Negociación Harvard (2015) por Douglas Cardona.
2. Artículo: Las estrategias de una empresa (2014) por Crece Negocios.
3. Anaya Tejero, Julio Juan (2000). Logística Integral. La gestión operativa de la empresa. Editorial ESIC.
4. Covey, Stephen. (1989, Julio). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, pag.129-130.
5. Covey, Stephen. (1989, Julio). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, pag.71-72.
6. Deming E. (1989): Calidad, productividad y competitividad.
7. Fisher, Roger y Uy, William (2002). Sí... de acuerdo. ¿Cómo negociar sin ceder? 3era edición. Ediciones Norma.
8. Fisher, Roger y Uy, William (2002). Sí... de acuerdo. ¿Cómo negociar sin ceder? 3era edición. Ediciones Norma.
9. Fisher, Roger y Uy, William (2002). Sí... de acuerdo. ¿Cómo negociar sin ceder? 3era edición. Ediciones Norma.
10. Gómez, Ramón; Renea, Allende; Galindo, José; Pérez, Ricardo y Campos, Antonio, (2008). Negociación Comercial, pag.14 - 15.
11. Gómez, Ramón; Renea, Allende; Galindo, José; Pérez, Ricardo y Campos, Antonio, (2008). Negociación Comercial, pag.16-17.
12. Gómez, Ramón; Renea, Allende; Galindo, José; Pérez, Ricardo y Campos, Antonio, (2008). Negociación Comercial.
13. Gutiérrez- Rubí Antonio (2016). La política y método de Harvard de negociación.
14. Hernández, Rafael. (2002). Libro de Logística de Almacenes, pag.27.

15. IKLE, F. (1964). How nations negotiate. New York: Harper.
16. Informe sobre el Comercio Mundial (2011). Antecedentes históricos, Capítulo II.
17. Lima-Perú, 03/12/2016 a las 10:04am. Por Oscar Fajardo, Técnicas de una negociación, publicado en Friendly Business
18. Lima-Perú, 10/02/2017 a las 16:10pm. Por María Castro, Gestion de compras y abastecimiento, publicado en Emprendices
19. Lima-Perú, 24/02/2017 a las 12:10pm. Por el Licenciado Samuel Meserón, Evolución de la logística.
20. Lima-Perú, 06/02/2017 a las 14:15pm. Por Carlos Montever. La historia de la negociación a través del tiempo, 2011, Caracas.
21. Lima-Perú, 02/03/2017 a las 18:10pm. Por Selvio Guzmán, El Mercadeo desde sus orígenes, publicado en Negocios.
22. Lima-Perú, 05/03/2017 a las 10:28am. Acuerdo Comerciales del Perú, publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
23. Lima-Perú, 05/03/2017 a las 14:45pm. Por Janelly Barquin, publicado en Gestipolis
24. Lima-Perú, 05/03/2017 a las 15:15pm. Por Julian Perez y Ana Gardey, publicado en Gestipolis
25. Lima-Perú, 08/03/2017 a las 09:45am. Por Mislany Hernandez, publicado en Gestipolis
26. Monterroso, Elda. (2002, Agosto). La Gestión de Abastecimiento, pag.2.
27. Monterroso, Elda. (2002, Agosto). La Gestión de Abastecimiento.
28. Rafael Muñiz (2008). Marketing en el siglo XXI, 5ta Edición, Capítulo 6.
29. Rafael Muñiz (2008). Marketing en el siglo XXI, 5ta Edición, Capítulo 6.

30. Rafael Muñiz (2008). Marketing en el siglo XXI, 5ta Edición, Capitulo 6.
31. Rodríguez, Mauro (1988). Asertividad para negociar. Editorial MCGRAW – HILL
32. Salcedo Gimmy (2008). La Cultura Negociadora en el Perú un estudio explorativo,
pag.10-12
33. Salcedo Gimmy (2008). La Cultura Negociadora en el Perú un estudio explorativo,
pag.10-12

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera mediante el uso del Método Harvard en la negociación comercial con proveedores permite mejorar la gestión de abastecimiento?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Proponer una buena negociación comercial mediante el Método Harvard con proveedores que permita mejorar la gestión de abastecimiento</p>	<p>Hipótesis</p> <p>La Negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores permite mejorar la gestión de abastecimiento.</p>	<p>VI</p> <p>La negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores.</p>	<p>- Negociación comercial.</p> <p>Es un proceso y una técnica mediante los cuales 2 o más partes construyen un acuerdo.</p> <p>-Convenios con proveedores</p> <p>Los proveedores son una pieza fundamental del engranaje sin el cual nuestro negocio no podría funcionar adecuadamente. Por ello, establecer una buena relación</p>	<p>-Acuerdo</p> <p>Es un derecho, la decisión tomada en común por 2 o más personas o por una junta o asamblea con la finalidad de producir efecto jurídico, naciendo para las mismas obligaciones y derechos.</p> <p>-Equidad</p> <p>Cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece sin exceder o disminuir. Imparcialidad en un trato o en un reparto.</p>	<p>1. ¿El acuerdo entre proveedor y cliente es necesaria?</p> <p>2. ¿El acuerdo entre proveedor y cliente es buena?</p> <p>3. ¿El acuerdo entre proveedor y cliente no tiene importancia?</p> <p>4. ¿Al realizar un contrato la equidad es importante?</p> <p>5. ¿Al realizar un contrato la equidad es relativa?</p>

				<p>contractual con estos se torna en algo indispensable.</p> <p>-Método Harvard</p> <p>Este es un método para poder realizar una mejor negociación con la otra parte para poder llegar a un acuerdo comercial, ya que se procede a la discusión estructurada y estableciendo objetivos claros y precisos.</p>	<p>-Relación</p> <p>Es una correspondencia o conexión entre algo o alguien con otra cosa u otra persona.</p> <p>En el lenguaje coloquial, las relaciones refieren especialmente al vínculo afectivo que mantienen las personas.</p> <p>-Contractual</p> <p>Derecho que procede o deriva de un contrato.</p>	<p>6. ¿Al realizar un contrato la equidad no tiene importancia?</p> <p>7. ¿La relación entre el comprador y el proveedor es buena?</p> <p>8. ¿La relación entre el comprador y el proveedor es regular?</p> <p>9. ¿La relación entre el comprador y el proveedor es mala?</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>-Tiempo</p> <p>Es una magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos, sujetos a cambio, de los sistemas sujetos a observación.</p> <p>El tiempo permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un futuro y un presente.</p> <p>-Cooperación</p> <p>Acción simultanea de 2 o más agentes que obran juntos y producen un mismo e idéntico efecto.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					<p>-Precio</p> <p>Es la cantidad de dinero que la sociedad debe dar a cambio de un bien o servicio. Es también el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un bien o servicio.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Problema Secundario	Objetivos Específicos	Hipótesis	VD	Abastecimiento.	Cumplimiento	
¿Cómo hacer para que el proveedor cumpla con los acuerdos establecidos mediante el uso del Método Harvard en la negociación comercial para que no afecte la gestión de abastecimiento?	Obtener una buena negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores para optimizar y mejorar la gestión de abastecimiento	Obteniendo una buena negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores se obtendría un mejor cumplimiento de los acuerdos pactados.	Una mejor gestión de abastecimiento en una empresa minera.	Es una actividad que consiste en satisfacer, en el tiempo apropiado y de la forma adecuada las necesidades de los usuarios o clientes internos.	Se refiere a ejecutar algo, proveerle de aquello que le falta o ser el día en que termina un plazo o una obligación.	
¿De qué manera la negociación comercial mediante el uso del Método Harvard con proveedores ayudaría a reducir la carga operativa	Reducir la carga operativa del comprador mediante el uso del Método Harvard en la negociación comercial con	Reduciendo la carga operativa mediante el uso del Método de Harvard en la negociación		Gestión Es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir o resolver algún tema.		

<p>al comprador?</p> <p>¿De qué manera la negociación comercial mediante el uso del Método Harvard permitiría llegar a un acuerdo de equidad entre ambas partes?</p>	<p>proveedores para obtener más tiempo en temas estratégicos de compras.</p> <p>Utilizar el Método Harvard en la negociación comercial para poder llegar a un acuerdo de equidad entre ambas partes</p>	<p>comercial con proveedores, el comprador podrá tener más tiempo para dedicarse a temas netamente de gestión y estratégicos de compras.</p> <p>Utilizando el Método Harvard en la negociación comercial se llegara a un acuerdo de equidad entre ambas partes.</p>		<p>Negociación Integrativa</p> <p>Es una negociación basada en la que los participantes consideran que el resultado a obtener puede ser maximizado para ambas partes si se obtiene de forma conjunta y cooperativa.</p> <p>Acuerdo</p> <p>Es la decisión tomada en común por una sola persona, o por una junta, asamblea. También se denomina así a un pacto, tratado o convenio.</p>		
--	---	---	--	---	--	--

Apéndice B: Entrevista a Expertos

Entrevistado	Preguntas	Respuestas	Análisis e Interpretación
<p>Entrevistado 1 Giancarlo Ochoa Jefe de Compras De una empresa minera</p>	1. ¿Cuál es su principal objetivo en la gestión de compras?	Buscar eficiencias en la gestión, optimizando los recursos brindados, además estar alineados con el objetivo de la empresa.	<p>En esta entrevista se puede decir que el área de compras es una de las áreas más importante para el buen funcionamiento de la empresa ya que sin una buena gestión de compras no lograrían los objetivos establecidos por la empresa.</p>
	2. ¿Cree que es necesario mejorar los contratos con proveedores?	Si es necesario, ya que de esta manera se obtendría una mejor relación comercial con los proveedores.	
	3. ¿De qué manera los compradores actúan en el proceso de abastecimiento?	Los compradores actuamos de manera directa, ya que somos los principales actores en brindar el soporte a los diferentes Usuarios, desde la emisión de su Requerimiento hasta que el bien o Servicio haya llegado a manos de su solicitante.	
	4. ¿Según su política de compras, cuantas cotizaciones mínimas se necesitan para el proceso de licitación?	Mínimas se requieren 3 cotizaciones.	
	5. ¿Cuándo realiza una negociación hace una lista de sus intereses? ¿Por qué?	Si, entre los cuales esta buscar ahorros y mejores tiempo de entrega.	

<p>Entrevistado 1 Giancarlo Ochoa Jefe de Compras De una empresa minera</p>	6. ¿Qué variable prima al momento de la elección del proveedor? ¿Precio o Tiempo de entrega?	Depende de la situación, ya que si se trata de una emergencia se escogería el tiempo de entrega.	<p>Se puede interpretar que mediante una mejor negociación comercial se puede obtener una buena relación comercial con el proveedor en el cual se puede obtener mejores contratos para conseguir el objetivo por la empresa.</p>
	7. ¿Cree usted que la comunicación cara a cara es exitosa? ¿Por qué?	Sí, ya que de esta manera conoces de manera personal al proveedor y además sabes con qué tipo de persona estas tratando.	
	8. ¿Cómo percibe usted el compromiso del proveedor en el proceso de negociación?	Al comienzo se percibe la dedicación pero cuando ya la O.C está adjudicada al proveedor, esta muestra falta de compromiso con las fecha prometidas de entrega.	
	9. ¿Qué estrategias podíamos desarrollar para reducir los incumplimientos de los proveedores?	Acuerdo con proveedores (contratos, acuerdo de precios, consignaciones, O.C abiertas, etc).	
	10.Cuál es su plan de contingencia para una alternativa al no acuerdo	Tener uno o más proveedores como alternativa o buscar productos de marcas alternativas previa validación de los usuarios.	

<p>Entrevistado 1 Giancarlo Ochoa Jefe de Compras De una empresa minera</p>	11. Considera que las compras que realizan satisfacen las necesidades de los usuarios y planners.	Así es, ya que la mayoría de productos que compramos son productos que son previamente aprobados técnicamente por los Usuarios y Planners.	<p>Se puede decir que al realizar una Orden de Compra, el proveedor indica una fecha de entrega establecida pero muchas veces no cumplen lo establecido ya que no hay un contrato concreto en el cual especifique lo que realmente se requiere y con las penalidades si este no cumple con lo establecido.</p>
	12. Los compradores manejan algún tipo de convenios con el proveedor o que sistema de compras utilizan.	Manejar reuniones semanales de seguimiento con los proveedores estratégicos y establece un indicador de % de cumplimiento.	
	13. ¿Hasta qué punto termina la responsabilidad del comprador?	En algunos casos sería hasta que el proveedor entregue la mercadería en la fecha pactada, pero muchas tenemos ver hasta que se le pague al proveedor.	
	14. ¿Existe algún tipo de convenio con respecto a las condiciones de entrega (importación) con los proveedores?	Así es, con algunos proveedores del extranjero tenemos diferentes condiciones en la entrega, más que todo relacionado a el lugar de la entrega. Con algunos manejamos términos EXW ya que nosotros tenemos mejores costos de importación que el mismo proveedor, esto se da por los grandes volúmenes que manejamos, además por la lejanía de sus puntos a entregar.	
	15. ¿Sus proveedores tienen un plan de contingencia ante una eventualidad (tiempo de entrega)?	Sí, ya que los proveedores podrían traer vía aérea el producto a costo de ellos.	

Entrevistado	Preguntas	Respuestas	Análisis e Interpretación
<p align="center">Entrevistado 2 Pedro Polo Comprador Estratégico De una empresa minera</p>	1. ¿Cuál es su principal objetivo en la gestión de compras?	El principal objetivo de la gestión de compras es buscar, contactar, cotizar y negociar con proveedores de bienes o servicios para abastecer a las unidades de negocio de la empresa en el tiempo y cantidad solicitada obteniendo un mejor precio.	<p align="center">Según la entrevista para que se pueda realizar una mejor entrega de material y reducir costos es necesario mejorar los contratos con el proveedor aprobado.</p>
	2. ¿Cree que es necesario mejorar los contratos con proveedores?	Si es necesario. Es necesario que los contratos se actualicen en forma periódica considerando los aprendizajes u observaciones que ocurrieron en el servicio. Como por ejemplo: Alargando el tiempo de contrato, mejorando el tiempo de pago, precio y coordinaciones de entrega dependiendo del lugar de salida.	
	3. ¿De qué manera los compradores actúan en el proceso de abastecimiento?	Acordando con los proveedores cuales son los tiempos de entrega, inventarios de seguridad y la frecuencia de pedidos. Nuestro trabajo es muy importante para el proceso de abastecimiento ya que de nosotros depende que todo llegue en el tiempo establecido y no dejar desabastecido al usuario o planner.	
	4. ¿Según su política de compras, cuantas cotizaciones mínimas se necesitan para el proceso de licitación?	Dependiendo del monto de compra se solicitan las cotizaciones (los proveedores deben encontrarse validados en caso sean materiales especializados).	
	5. ¿Cuándo realiza una negociación hace una lista de sus intereses? ¿Por qué?	Sí, porque va a permitir negociar en base a las necesidades que requiere la planta o usuario.	

<p style="text-align: center;">Entrevistado 2 Pedro Polo Comprador Estratégico De una empresa minera</p>	6. ¿Qué variable prima al momento de la elección del proveedor? ¿Precio o Tiempo de entrega?	La variable precio es importante, el tiempo (si es muy largo) se puede manejar con una buena planificación.	<p>Se puede decir que e mejor realizar una negociacion con el proveedor cara a cara para conocer mejor sus intereses, poder evaluar con que clase de persona se esta tratando y poder tener una mejor relacion comercial.</p>
	7. ¿Cree usted que la comunicación cara a cara es exitosa? ¿Por qué?	Sí, porque el lenguaje corporal te permite conocer mas a la persona con la cual vas a negociar y tener una relación comercial.	
	8. ¿Cómo percibe usted el compromiso del proveedor en el proceso de negociación?	El compromiso del proveedor lo puede demostrar mediante la transparencia en la negociación y cumpliendo con las fechas que compromete compartir información y que puedas conocer sus procesos sin necesidad de haber cerrado una relación comercial es por eso la importancia de un contrato ya que si no es si, en la mayoría de veces hay que estar detrás del proveedor para la entrega pactada.	
	9. ¿Qué estrategias podíamos desarrollar para reducir los incumplimientos de los proveedores?	Llevar un control de su incumplimiento y presentarle sus resultados de tiempo de entrega para que este vaya mejorando.	
	10.Cuál es su plan de contingencia para una alternativa al no acuerdo	Tener un proveedor calificado alternativo.	

<p style="text-align: center;">Entrevistado 2 Pedro Polo Comprador Estratégico De una empresa minera</p>	11. Considera que las compras que realizan satisfacen las necesidades de los usuarios y planners.	Sí, considero que el trabajo que realizo satisfacen las necesidades de los usuarios y planners.	<p style="text-align: center;">Se considera que para el comprador la responsabilidad termina en pagara la factura al proveedor que ya entrego el material o que ya realizo el servicio, para que se siga manteniendo una buena relacion con el proveedor y para que en el siguiente pedido no nos bloquee el pedido.</p>
	12. Los compradores manejan algún tipo de convenios con el proveedor o que sistema de compras utilizan.	Se tienen convenios con proveedores o algún tipo de contrato dependiendo de la criticidad del bien o servicio.	
	13. ¿Hasta qué punto termina la responsabilidad del comprador?	La responsabilidad del comprador tiene muchos pasos en el cual termina con el material puesto en planta y en muchos casos cuando se termine de pagar la factura al proveedor por el bien o servicio entregado en las condiciones pactadas.	
	14. ¿Existe algún tipo de convenio con respecto a las condiciones de entrega (importación) con los proveedores?	Sí, antes de colocar las ordenes de compra se tienen que cerrar las condiciones de entrega, en el caso de las importaciones se tiene que acordar definiendo el incoterm que se utilizara con el proveedor.	
	15. ¿Sus proveedores tienen un plan de contingencia ante una eventualidad (tiempo de entrega)?	Al igual que nosotros los proveedores deben tener diferentes alternativas de suministro para no poner en riesgo el abastecimiento a sus clientes.	

Entrevistado	Preguntas	Respuestas	Análisis e Interpretación
<p align="center">Entrevistado 3 Kike Pando Comprador Estratégico De una empresa minera</p>	1. ¿Cuál es su principal objetivo en la gestión de compras?	Es cumplir con lo requerido por los usuarios en el tiempo esperado y con precios acorde al mercado.	<p align="center">Se puede decir que un punto importante realizar una listas con los intereses que uno tiene y por otro lado es conocer los intereses de la otra parte para que asi se puede tener una conversacion a detalle de lo que se requiere y abordar por esos puntos importantes.</p>
	2. ¿Cree que es necesario mejorar los contratos con proveedores?	Sí, Para de esta manera exigir al proveedor un mejor performance en su gestión.	
	3. ¿De qué manera los compradores actúan en el proceso de abastecimiento?	Nosotros cumplimos un papel muy importante, ya que gracias a nuestra gestión, se pueden obtener beneficios para la empresa como ahorros, mejores negociaciones con proveedores y cumplir con las necesidades de los usuarios de manera eficiente.	
	4. ¿Según su política de compras, cuantas cotizaciones mínimas se necesitan para el proceso de licitación?	Mínimo se necesitan 3 cotizaciones y estas deben ser entregadas en sobre cerrado.	
	5. ¿Cuándo realiza una negociación hace una lista de sus intereses? ¿Por qué?	Es correcto, para así conocer qué puntos abordar con mayor énfasis.	

	<p>6. ¿Qué variable prima al momento de la elección del proveedor? ¿Precio o Tiempo de entrega?</p>	<p>Tiempo de entrega, ya que muchas veces se requiere el producto con urgencia, que más vale pagar un poco más, para así evitar que se detenga la producción.</p>	<p>Se entiende que los proveedores pueden presentar un con toda la disposición de cumplir con lo establecido para poder realizar una venta pero al final no cumplen con lo establecido por lo que se tiene que realizar seguimiento a las ordenes de compra. Se entiende que para una mejor compra los usuarios deben de darle todos las especificaciones tecnicas y si en caso fuese con urgencia deberia de mencionar dicho detalle</p>
<p>Entrevistado 3 Kike Pando Comprador Estratégico De una empresa minera</p>	<p>7. ¿Cree usted que la comunicación cara a cara es exitosa? ¿Por qué?</p>	<p>Si es importante, ya que muchas veces las mejores negociaciones se hacen en persona para así no dejar ni un punto suelto.</p>	
<p>Entrevistado 3 Kike Pando Comprador Estratégico De una empresa minera</p>	<p>8. ¿Cómo percibe usted el compromiso del proveedor en el proceso de negociación?</p>	<p>Si, toda consulta técnica se hace tanto con usuarios y planners. En todo proceso el proveedor siempre va a mostrar mucho interés, pero luego ese compromiso disminuye cuando ya tiene la venta segura.</p>	<p>Se entiende que para una mejor compra los usuarios deben de darle todos las especificaciones tecnicas y si en caso fuese con urgencia deberia de mencionar dicho detalle</p>
	<p>9. ¿Qué estrategias podíamos desarrollar para reducir los incumplimientos de los proveedores?</p>	<p>Manejamos un portal web donde los proveedores realizan sus cotizaciones y ahí es donde hacemos evaluación y O.C. Hacer reuniones semanales de seguimiento con los proveedores críticos.</p>	
	<p>10. ¿Hasta qué punto termina la responsabilidad del comprador?</p>	<p>Hasta que se le pague al proveedor.</p>	
	<p>11. ¿Existe algún tipo de convenio con respecto a las condiciones de entrega (importación) con los proveedores?</p>	<p>Tener otros proveedores que comercialicen marcas alternativas. No tenemos ningún tipo de convenio con proveedores del extranjero, pero para este tipo de compras, nos aseguramos de negociar las mejores condiciones (icoterm, precios, formas de pago)</p>	
	<p>12. Los compradores manejan algún tipo de convenios con el proveedor o que sistema de compras para reducir los incumplimientos de los proveedores?</p>	<p>13. ¿Sus proveedores tienen un plan de contingencia ante una eventualidad (tiempo de entrega)?</p>	
		<p>14. ¿Existe algún tipo de alternativa al no acuerdo con respecto a las condiciones de entrega (importación) con los proveedores?</p>	
		<p>15. ¿Sus proveedores tienen un plan de contingencia ante una eventualidad (tiempo de entrega)?</p>	