



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DETERMINACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MÉTODO DE HARVARD
Y LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS FUNCIONALES.

QUEZADA BIJAY FRANKLIN FERNANDO
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DETERMINACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MÉTODO DE
HARVARD Y LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN PARA
LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS FUNCIONALES.

QUEZADA BIJAY FRANKLIN FERNANDO
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DETERMINACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MÉTODO DE HARVARD Y LA
PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
FUNCIONALES.

QUEZADA BIJAY FRANKLIN FERNANDO
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA
26 de febrero de 2020

Nota de aceptación:

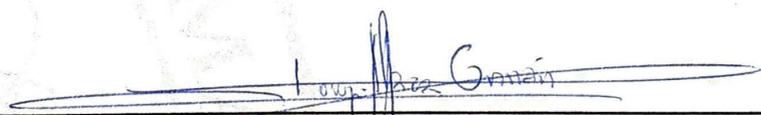
Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado DETERMINACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MÉTODO DE HARVARD Y LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS FUNCIONALES., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH
0702669524
TUTOR - ESPECIALISTA 1



TINOCO EGAS RAQUEL MIROSLAVA
0703523761
ESPECIALISTA 2



PLAZA GUZMÁN JORGE JAVIER
0702414137
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 26 de febrero de 2020 - 14:39

Proyecto de titulación

por FRANKLIN QUEZADA

Fecha de entrega: 11-feb-2020 06:23p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1255757015

Nombre del archivo: PROYECTO_TITULACION_FRANKLIN_QUEZADA_final_complexivo.docx (153.29K)

Total de palabras: 4406

Total de caracteres: 23260

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, QUEZADA BIJAY FRANKLIN FERNANDO, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado DETERMINACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MÉTODO DE HARVARD Y LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS FUNCIONALES, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de febrero de 2020



QUEZADA BIJAY FRANKLIN FERNANDO
0704516798

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mis padres, el Sr. Franklin Quezada Salvatierra y la Sra. Edith Bijay Guamarrigra, quienes con arduo esfuerzo lograron que alcance mis objetivos en esta carrera universitaria, sabiendo inculcarme valores y principios que me sirvieron a lo largo de mis estudios universitarios para desarrollarme como mejor ser humano ante la sociedad.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza y salud para enfrentar mis estudios de tercer nivel. A mis padres que fueron el pilar fundamental para la culminación de mis estudios universitarios, quienes con responsabilidad supieron guiarme y apoyarme en todo lo que necesité durante este largo camino de estudios superiores. También agradezco a mis docentes de carrera y a mi tutor del proyecto de titulación quien supo guiarme con carácter y responsabilidad a lo largo de la elaboración de este trabajo investigativo.

RESUMEN

El método de Harvard representa una de las mejores herramientas para las empresas en la solución de conflictos. El objetivo principal de esta investigación es determinar la pertinencia de la preparación de la negociación y el método de Harvard en la solución de conflictos. El tipo de investigación es cualitativa, en el que se analizó diferentes investigaciones realizadas con fines a este caso. En la preparación se analizaron los objetivos, el lugar y las condiciones que se dan dentro de la negociación. Además, en el método de Harvard se utilizó los siete elementos que son alternativas, intereses, opciones, criterios, relación, comunicación y compromiso, con sus respectivas plantillas para realizar el ejemplo de conflicto funcional en la empresa.

Se determinó que realizar una buena preparación y utilizar el método de Harvard es factible como herramienta para la solución de conflictos, ya que nos ayuda a encontrar soluciones donde ambas partes involucradas queden satisfechas y sobre todo que la organización se vea beneficiada de estos acuerdos.

Palabras claves: Negociación, Método de Harvard, Preparación, conflicto, acuerdo

ABSTRACT

The Harvard method represents one of the best tools for companies in conflict resolution, because it allows finding the best way to negotiate in a conflict. The main objective of this research is to determine the relevance of the negotiation preparation and Harvard's method in conflict resolution. In the work, the Harvard method templates were used to apply the elements in the given example of the New Esperanza banana marketing company. The type of investigation is qualitative, in which different investigations conducted for this case were analyzed. In preparation, the objectives, the place, with whom it is to be negotiated and the conditions that exist within it were analyzed. In addition, in the Harvard method the seven elements that are alternatives, interests, options, criteria, relationship, communication and commitment were used, with their respective templates to perform the example of functional conflict in the company. It was concluded that by making a good preparation and using the Harvard method as a tool for conflict resolution it is feasible,

since it helps us find solutions where both parties are satisfied and everything is for the benefit of the organization.

Keywords: Negotiation, Harvard Method, Preparation, Conflict, Agreemen

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	III
ÍNDICE	IV
INTRODUCCIÓN	5
DESARROLLO	7
Técnicas de negociación.	7
El conflicto	7
Tipos de conflicto	7
La negociación	8
La preparación de la negociación.	8
El método de Harvard	9
Etapas del método de Harvard.	9
Elementos del Método de Harvard	10
Solución del Caso	11
CONCLUSIONES	17
BIBLIOGRAFÍA	18
ANEXOS	19

INTRODUCCIÓN

Los conflictos aparecen en todo momento de la vida, y se presentan de varias maneras, dependiendo el contexto en que se los afronte o se los quiera resolver. En las empresas pasa lo mismo, no siempre existen acuerdos de todas las partes interesadas, ya sea en una actividad diaria como la compra de alguna maquinaria, el cambio en los procesos de la empresa, o la firma de contratos con empresas ajenas o proveedores que inciden en el funcionamiento normal de la organización. Las situaciones problemáticas se salen de control en las organizaciones, generando disgustos y pérdidas de tiempo innecesarias en las horas de trabajo por no existir el conocimiento de técnicas adecuadas para resolverlos. La mayoría de las personas no realizan buenas negociaciones debido a la falta de preparación acerca del tema que se va a debatir y por no aplicar las técnicas para solución de conflictos, denominada el método de Harvard. La preparación de la negociación, que según Maubert (1993) citado por Hernández, (2008) es fundamental, ya que permite a la persona que va a negociar definir los límites de la negociación y establecer el alcance máximo o mínimo en el que puede terminar un acuerdo. Mientras que Fisher, Ury y Patton, (1981) afirmaron que el método de Harvard es la discusión estructurada de la negociación, con la cual se deben establecer objetivos alcanzables, precisos y sobre todo claros, que permitan al negociador llegar a posibles soluciones.

El objetivo del presente trabajo es determinar la pertinencia de la preparación de la negociación y el método de Harvard, desarrollando la preparación y elaborando plantillas de los siete elementos del método de Harvard para conseguir acuerdos que beneficien a las partes involucradas en un conflicto organizacional. Sus objetivos específicos son desarrollar la revisión de la literatura con el fin de la generación de un marco teórico que permita la comprensión de la temática en estudio; Ejemplificar la aplicación de la preparación y los siete elementos del método de Harvard para su respectivo análisis; Y analizar la pertinencia de la preparación y los siete elementos del método de Harvard en la negociación.

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo, se analiza la aplicación de la preparación, y los elementos del método de Harvard conforme lo propuesto por Fisher, Ury y Patton (1981).

El trabajo investigativo se elabora de acuerdo al cronograma y requerimiento del proceso de titulación en modo examen complexivo de la Universidad Técnica de Machala, el cual se halla en la fase práctico-teórica, como antesala a la obtención del título de Ingeniería comercial. Considerando la amplitud del método de Harvard se deja constancia que se aplica únicamente lo inherente a la temática de la preparación y los siete elementos del método de Harvard.

La limitación identificada en el desarrollo del trabajo investigativo corresponde a los tiempos otorgados para la realización del mismo, debido a esto no se puede realizar un análisis más profundo a la temática establecida.

DESARROLLO

En el contexto empresarial siempre aparecen conflictos de toda índole, unos fáciles de resolver, mientras que otros de complejidad muy grande. Es de suma importancia implementar técnicas de negociación que permitan a las personas inmiscuidas en un conflicto de trabajo resolver los problemas presentados, obteniendo beneficios mutuos que van en pos del mejoramiento de la organización.

Técnicas de negociación.

Todo proceso cuenta con tácticas apegadas a la consecución de objetivos y la negociación no se queda atrás con sus técnicas para la solución de los conflictos. Budjac (2011) afirmó que las técnicas de negociación son modelos o plataformas de comportamiento que las partes involucradas en un conflicto toman para determinar influencia sobre la otra persona y de esa manera conseguir soluciones satisfactorias.

Si en el desarrollo de la negociación no aplicamos las diversas técnicas que tengamos a nuestro alcance no encontraremos en un panorama muy desequilibrado a la hora de negociar con nuestro contrincante, es por eso que debemos estar involucrados al cien por ciento con las tácticas para poder debatir en un conflicto y lograr un acuerdo apegado a los requerimientos.

El conflicto

Según Badaracco (1994), citado por Paz (2004) en su artículo científico, los conflictos muestran realidades que no se pueden ocultar en ningún momento, debido a los constantes intereses que surgen en las personas involucradas a una organización, y el descontento de agentes externos que también aportan de una u otra manera al desenvolvimiento de la misma, por tal razón es inevitable que existan conflictos.

Tipos de conflicto

Robins y Coulter (2004), citados por Fernández y Polanco (2009) definieron la existencia de dos tipos de conflictos en las organizaciones: el primero funcional, que se apega mucho a las metas propuestas por la empresa, generando valor para la misma al momento de su solución, y el disfuncional que genera una interrupción para los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que los conflictos funcionales generan un ambiente de discusión y negociación apegada a los logros organizacionales, por ende, es más factible que se generen conflictos funcionales en una empresa. Y tratar de evitar conflictos disfuncionales ya que crean ambientes desagradables en los equipos de trabajo y las metas de la empresa no se suelen cumplir.

La negociación

En todo momento estamos negociando, ya sea en nuestro hogar con los hijos o con nuestros padres y más aún en las empresas que generan un sin número de inconformidades en los procesos pueden ser internos o externos y por ende es de vital importancia conocer lo que nos puede aportar la negociación en estas instancias de conflictos entre partes. Según Torres (2016) la negociación denota los pasos a seguir cuando se presenta un contexto de situación en el que no existen soluciones visibles fácilmente, proponiendo un detallado modelo de solución que dé equilibrio a las partes comprometidas en el problema. La misma que intervendrá dictaminando líneas de conducta para ejercer resultados que satisfagan a los intereses mutuos de los involucrados.

Por otra parte Tarantino-Curseri (2017) afirmó que en la negociación podemos encontrar dos tipos de negociadores, a los cuales se les denomina negociador blando que encamina el evitar a los problemas y tiene como objetivo realizar un acuerdo amistoso. Y el negociador duro que es la persona que se cierra por el ego y el orgullo, cerrándole las vías a una negociación amistosa y procurando siempre ganar sin importar la otra parte.

La preparación de la negociación.

Al realizar una actividad, siempre hay que tener presente un listado de ideas supuestas a las que nos vamos a encontrar para tener una imagen de cómo podemos actuar ante las situaciones que se puedan presentar, por tal razón es de suma importancia realizar la preparación en este caso de la negociación.

La misma que según Marrero y Ortiz, (2018) se inicia con anticipación, para destacar puntos clave que se presenten en la negociación, tales como definir metas propuestas para esta actividad, aclarar los objetivos, entender las estrategias a utilizar y las técnicas en las

cuales me puedo basar para llegar a una solución que genere una satisfacción en las partes involucradas.

Parra, Santiago, Murillo y Candy, (2010) afirmaron que la fase de preparación consiste en la definición de lo que pretendemos obtener, determinando objetivos claros, y tratando de descubrir lo que piensa y se propone la otra parte para tener una ventaja al momento de competir y excluir nuestros puntos de vista en la negociación.

Para toda negociación es imprescindible conocer y detallar los aspectos más importantes de la misma, es por esto que se debe crear una hoja en la que consten todos los datos importantes para el desarrollo en un buen ambiente del proceso conciliador. Los objetivos nos manifiestan el por qué voy a realizar la negociación, tener un rumbo fijo de donde queremos llegar y nos facilita las cosas, ya que al momento de no cumplirlo podemos tener opciones para volver a entrar en juego en la negociación con alternativas que podamos plantear. Conocer con quién voy a negociar significa la forma de comunicación que voy a utilizar, dependiendo de que, si más conozco a la otra parte, más voy a tener opciones de comunicación y por donde influir para que la negociación se torne dócil y a nuestro favor. Y el lugar donde voy a negociar nos hace referencia al espacio y tiempo en donde se negociará, partiendo de las condiciones con que cuentan las instalaciones a utilizar para el proceso.

El método de Harvard

Según Fisher, Ury y Patton (1981), citado por Henao, Fierro y Cardona, (2017) el método de Harvard nos hace referencia a que cualquier persona que negocie debe estar preparada en diferentes aspectos, con la finalidad de tener una ventaja ante su contendiente pero siempre apegado a los principios y a lograr el beneficio mutuo de las partes involucradas.

El método se basa en la obtención de resultados centrado en la idea de general valor por partes iguales, pero siempre apegado a que una de las dos partes debe sobresalir en el conocimiento acerca del tema, ya que pretende ayudar a una parte negociadora, pero de igual manera centrarse en el bien para la otra parte comprometida. Quedando como principal objetivo beneficio y satisfacción para ambas partes involucradas y principalmente que la organización se vea favorecida.

Etapas del método de Harvard.

Según Fisher, Ury y Patton (1981) citados por Sarkis y Ocampo (2015) separar al personal del conflicto es de suma importancia, debido a que las personas tienen la capacidad de reaccionar a sentimientos, los mismo que tienen que ser atendidos con respeto y muchas veces en un conflicto hay que tener firmeza con las acciones que tengamos sin importar los sentimientos.

Para Paz (2004) hay que determinar las necesidades, más no las posiciones de ninguna persona involucrada en la negociación,

Las opciones no deben incidir en la armonía de las dos partes, ya que es necesario que exista un acuerdo para solucionar el conflicto.

Analizar los resultados en base a criterios que permita darse cuenta si ambas partes salieron beneficiadas con el acuerdo al que se llegó.

Elementos del Método de Harvard

Los elementos del método de Harvard determinan los pasos a seguir para la aplicación y solución de conflictos, a continuación, se detallan los siguientes:

Según Parra (2012) las alternativas sirven como opción en el caso de no existir acuerdos en la negociación, es decir vendrían a ser un as bajo la manga que cada persona puede realizar por cuenta propia, sin importar si la otra parte concuerda o no con esta acción tomada como recurso.

Los intereses para Indriago y Sarcos (2016) apuntan a identificar los intereses que tengan las partes involucradas de la negociación, como por ejemplo sus deseos, necesidades, o miedos al momento de realizar la solución del conflicto, por ende, es importante dejar a un lado las posiciones y centrarse en el interés común que es salir beneficiados con el acuerdo que se llegue a dar.

Las opciones sirven para determinar la identificación de todas las posibilidades existentes para llegar a un acuerdo, además sirven para satisfacer los objetivos trazados por las dos

partes. Se podría decir que un acuerdo es mejor si se posee una gran cantidad de opciones y así entender que se puede llegar a un mejor acuerdo sin perjudicar a nadie.

Los criterios funcionan como formas de medición para conseguir un acuerdo que beneficie a ambas partes por igual, debido a que siempre existen intereses diferentes, y es muy complicado elegir una solución viable.

La relación representa los resultados favorables en una negociación y se dan a medida de cómo las partes involucradas han tenido la capacidad para trabajar en armonía y en conjunto.

La comunicación es un recurso vital dentro de las negociaciones es por eso que la comunicación juega un papel fundamental, ya que a través de esta es por donde circulan los datos que se tengan de las partes. Siempre es recomendable tener fluidez y eficiencia a la hora de comunicarse.

Los compromisos son el cumplimiento del acuerdo dado. La persona encargada de llevar la comunicación deberá encargarse de hacer el seguimiento y determinar que ambas partes cumplan con los acuerdos que se llegaron. Este tipo de compromiso puede realizarse de forma verbal o escrita.

Solución del Caso

La preparación de la negociación y el método de Harvard son muy recomendables al momento de resolver conflictos en las empresas, debido a que este modelo de negociación busca resolver con acuerdos mutuos dejando a las partes involucradas satisfechas con los compromisos pactados.

Para determinar la pertinencia de estos dos modelos de solución de conflictos, hemos escogido a la empresa comercializadora de banano Nueva esperanza, como el centro donde se origina el conflicto funcional, en este caso se ven involucrados dos departamentos de la organización: departamento financiero y departamento de exportaciones. Cabe destacar que el ejemplo de la empresa se basa en datos ficticios para la solución de este caso, tales como nombre de la empresa y nombre de las personas involucradas en el proceso de negociación.

Dichos departamentos antes mencionados entran a una etapa de conflicto al momento de terminar el anterior contrato, puesto que caduca el mes de febrero del 2020, y se debe definir la exportadora a quien se va a vender la fruta durante los siguientes periodos de tiempo.

Existe una pugna entre dos exportadoras por la firma del nuevo contrato, puesto que la empresa Nueva Esperanza ingresa al sistema exportador aproximadamente 4000 cajas de banano semanales. Contrato que es analizado por el departamento de exportaciones y financiero, en donde se origina el conflicto, ya que financiero promueve renovar el contrato con la misma exportadora que se venía trabajando durante los últimos doce meses, y que propone renovar por la misma cantidad de tiempo. Mientras que el departamento de exportaciones indica que sería más factible firmar contrato con la nueva exportadora Exbaoro quien ofrece un mejor precio por la caja de banano, pero el contrato solo duraría por 6 meses.

Exportadora Chiquita: renovación de contrato por 12 meses, con un precio de \$8,30 la caja de banano orgánico, exportado a la Unión Europea.

Exportadora Exbaoro: nuevo contrato por 6 meses, con un precio de \$8,60 la caja de banano orgánico, exportado a los EEUU.

Tema del conflicto: Firma de contrato con exportadora. Los departamentos se encuentran en un conflicto y ambos requieren llegar a un acuerdo que genere conformidad en ambas partes, por tal razón se aplica a continuación un ejemplo basado en la preparación de la negociación y el método de Harvard con sus siete elementos. El administrador de la empresa llama a sesión extraordinaria a las partes involucrada y en un papel de mediador del caso, propone lo siguiente:

HOJA DE PREPARACIÓN	
TEMA: Firma de contrato con exportadora.	
Aspectos importantes sobre el tema	
Los objetivos de la negociación son:	Aspectos del negociador con el que trataré:
Firmar el contrato con la exportadora que mejor convenga a la empresa, analizando sus propuestas para obtener beneficios para la organización.	-Financiero realiza presupuestos anuales basados en beneficio de la empresa.

	-Exportaciones realiza el proceso de venta al mejor exportador que convenga económicamente hablando.
Condiciones del lugar donde negociaré:	Condiciones de la negociación:
Sala de reuniones de la empresa. Cuenta con instalaciones limpias y con las herramientas necesarias para exposiciones como proyectores, computadoras y pizarra acrílica.	Financiero se opone rotundamente a firmar con el nuevo exportador por 6 meses, puesto que ya se tiene armado un presupuesto para el 2020 hasta el mes de diciembre, y esa firma sería hasta septiembre dejando incierto los ingresos económicos por los 3 meses restantes, ya que no se sabe si esta empresa volverá a renovar dicho contrato con el mismo precio.

Figura 1. Preparación de la negociación.

Realizando la preparación de la negociación, estableciendo los objetivos y las condiciones a negociar, procedemos a utilizar el modelo del método de Harvard con sus siete elementos.

Mejor Alternativa (MANN)

1. MAAN			
Tema negociación: Firma de contrato con exportadora.			
Dpto. Financiero		Dpto. Exportaciones	
Renovar el contrato con la exportadora Chiquita, que se viene trabajando durante el último periodo de 12 meses.	MAAN	Buscar otra exportadora que mejore el precio anterior y quiera firmar un contrato por 12 meses.	
Proponer a exportadora Chiquita que aumente el pago del precio de la caja de banano de \$ 8,30 a \$8,40.		Firmar el contrato con la exportadora Exbaoro, por 6 meses pero con un mejor precio de la caja de banano.	MAAN
Pedir a la exportadora Exbaoro que extienda el contrato de 6 a 10 meses, lo que cubriría en su totalidad el presupuesto armado para el año 2020.		Proponer el aumento del precio de la caja de banano a la exportadora chiquita de \$8,30 a \$8,50.	

Figura 2. Mejor alternativa de acuerdo negociado (MAAN). Plantilla del método de negociación de Harvard.

Intereses

2. Intereses			
Tema de negociación: Firma de contrato con exportadora			
Financiero		Exportaciones	
Que se cumpla el presupuesto armado en el año 2019 para el 2020 con el precio de la caja de banano a \$8,30.	1	Cotizar con más exportadoras que puedan pagar mejores precios que la actual.	3
Que los ingresos de la empresa mejoren sin tener pérdidas a futuro	3	Mejorar los ingresos económicos de la empresa durante los siguientes 6 meses.	1
Seguir exportando al mercado de la Unión Europea	2	Introducir banano al mercado de los EEUU	2

Figura 3. Intereses. Plantilla del método de negociación de Harvard.

En este punto cada departamento muestra sus intereses por encima de cualquier compromiso que se pueda dar en la negociación.

Opciones

2. Intereses		3. Opciones
Tema de negociación: Firma de contrato con exportadora		
Financiero	Exportaciones	
Que se cumpla el presupuesto armado en el año 2019 para el 2020 con el precio de la caja de banano a \$8,30.	Mejorar los ingresos económicos de la empresa durante los siguientes 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad económica por 12 meses ● Crecimiento de la utilidad por 6 meses. ● Mantener el mercado de la Unión Europea. ● Ingresar al mercado de EEUU
Seguir exportando al mercado de la Unión Europea	Introducir banano al mercado de los EEUU	

Figura 4. Intereses. Plantilla del método de negociación de Harvard.

Criterios

4. Resultado basado en criterios.		
Tema de negociación: Firma de contrato con exportadora.		
1	El gerente de la empresa analiza con la junta directiva el presupuesto del año 2020, y establece que a pesar de la caja venderse a \$8,30 se evidencian buenas ganancias para la empresa.	Reunión del gerente con la junta directiva
2	Se presentan datos de ganancias con el precio de \$8,60 la caja de banano por parte del dpto. de exportaciones a la junta directiva. La misma que los analiza y establece que las utilidades mejoran pero es conveniente firmar un contrato por más tiempo.	

Figura 5. Criterios. Plantilla del método de negociación de Harvard.

5. Relación

De acuerdo a las reuniones realizadas por el gerente de la empresa y el departamento de exportaciones con la junta directiva, se tomó la decisión de renovar el contrato con exportadora Chiquita, debido a que su contrato vence en 12 meses y eso representa estabilidad económica para la empresa y el cumplimiento de los presupuestos que se elaboraron con miras al año 2020.

Además, se propone realizar una reunión con la exportadora Exbaoro con la finalidad de proponer que el contrato no se realice por seis meses si no, que se extienda a doce. En este caso las condiciones de la negociación cambiarían, y se optaría por firmar el contrato con dicha exportadora, dejando a un lado la propuesta de renovar con exportadora Chiquita ya que representa mejores ganancias con una diferencia de \$0,30 ctvs. Por caja de banano.

6. Comunicación

6. Comunicación		
Tema de negociación: Firma de contrato con exportadora		
¿Qué quiero decir?	¿Qué puede entender la otra parte?	¿Cómo mejoro mi mensaje?
Mantener estabilidad económica y cumplimiento del presupuesto para el siguiente año.	Que su propuesta no genera ganancias económicas ni importancia para la empresa.	Hay que cumplir con un presupuesto. Teniendo en cuenta nuevas propuestas de exportadoras siempre y cuando vayan acorde a los intereses económicos y estabilidad de la organización.

Figura 6. Comunicación. Plantilla del método de negociación de Harvard.

7. Compromiso

Se realizó el acta de compromiso, dejando constancia de lo acordado, y quedando ambas partes involucradas en el conflicto satisfechas. Ya que sus pedidos fueron atendidos y se los analizó con la misma importancia que el caso ameritaba, llegando a un acuerdo definitivo y en post del beneficio de la organización. En este punto se establecen los compromisos a los que se llegaron de acuerdo a los análisis del gerente y la junta directiva, detallando la siguiente acta de compromiso:

Acta de compromiso

En Machala a las 17h00 del día 4 de febrero del 2020, en la sala de reuniones de la empresa Nueva Esperanza, el Ing. Carlos Inga jefe del departamento financiero y la Ing. Gabriela Farinango jefa del departamento de exportaciones manifiestan total compromiso con lo siguiente:

- Renovar el contrato con la exportadora Chiquita al mismo precio de la caja de banano que se venía trabajando: \$8,30.
- Solicitar a la exportadora Exbaoro una propuesta de extensión de 6 a 12 meses del contrato que propone.
- Si existe una respuesta favorable por parte de Exbaoro se termina el contrato de manera definitiva con Chiquita y se procede a firmar con Exbaoro a un precio de caja de banano de \$8,60. En el caso de ser negativa la respuesta se mantiene el primer punto de este acuerdo.

Los jefes departamentales aceptan los compromisos, siendo el mismo día el acta aperturada y sin otros puntos que tratar, dejan constancia:

Ing. Juan Carpio

Ing. Gabriela Farias

Ing. Luis Noblecilla

Dpto. Financiero

Dpto. Exportaciones

Gerente

Figura 7. Acta de compromiso

De acuerdo al modelo propuesto por Fisher, Ury y Patton (1981) aplicado a la resolución de conflictos funcionales en la empresa Nueva Esperanza, se terminó la negociación con la firma del acta de compromiso por parte del Ing. Juan Carpio jefe del departamento financiero, la Ing. Gabriela Farías jefa del departamento de exportaciones y el Gerente general Ing. Luis Noblecilla. Determinando la solución más viable y apegada al beneficio de la empresa, dejando satisfechas con el convenio a las partes involucradas y generando un bienestar al interior de la organización.

CONCLUSIONES

Conforme se observa en el trabajo realizado, la literatura permitió que la temática fuese comprendida de mejor manera, ayudando al desarrollo del marco teórico con respecto a la aplicación de la preparación y los siete elementos del método de Harvard.

Para poder realizar el análisis con la temática establecida, se ejemplifica por medio de las plantillas propuestas por Fisher, Ury y Patton (1981) tanto en la preparación como en los siete elementos del método de Harvard aplicados a un ejemplo de conflicto funcional ocurrido en la empresa Nueva Esperanza.

Con la aplicación de la preparación y los elementos del método de Harvard se procedió al análisis de la pertinencia en la solución de conflictos funcionales mediante la realización de un ejemplo real ocurrido al interior de la empresa comercializadora de banano Nueva Esperanza.

Habiendo desarrollado el marco teórico, la ejemplificación por medio de plantillas y el análisis, se determinó la pertinencia en la solución de conflictos funcionales propuesta por Fisher, Ury y Patton (1981) empleando los elementos del método de Harvard, aplicados en el conflicto que se originó entre los jefes departamentales de financiero y exportaciones, el cual con su utilización permitió llegar a un acuerdo entre ambas partes, centrándose en sus intereses y no en sus posiciones en la negociación del caso.

BIBLIOGRAFÍA

- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México : Pearson Educación de México.
- Fernández, C., y Polanco , E. (2009). Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior en el estado de Zulia. *Revista de artes y humanidades Unica*, 10(3), 199-224.
- Fisher , R., Ury, W., y Patton , B. (1981). *Si... !de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Henao, C., Fierro, I., y Cardona, D. (2017). La negociación profesional, un acercamiento conceptual. *Espacios*, 38(32), 12-23.
- Hernández, E. (2008). Interpretación y análisis de los procesos de negociación: aportes desde la ciencia política. *Rev. Reflexiones*, 87(1), 87-98.
- Indriago, F., y Sarcos , H. (2016). Libertad de maniobras de procesos de negociaciones en América Latina. *Centro de Investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 13(2), 363-372.
- Marrero , Y., y Ortiz , M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y desarrollo*, 159(1), 185-197.
- Parra , J., Santiago, E., Murillo , M., y Candy, A. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, 8(8), 1-13.
- Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al método de Harvard. *Revista chilena de derecho y ciencia política*, 3(2), 253-271.
- Paz, J. I. (2004). Negociación: Competencia Gerencial por antonomasia. *EIA*, 1(1), 81-98.
- Sarkis, B., y Ocampo, J. (2015). Negociando con otras culturas: como negocian los colombianos según empresarios mexicanos. *Civilizar*, 15(29), 135-148.
- Tarantino-Curseri, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. *Suma de negocios*, 8(17), 63-78.
- Torres, W. W. (2016). Aspectos importantes que usted debe considerar para realizar una negociación efectiva. *Horizonte Empresarial*, 3(10), 35-56.