

El proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia en entornos VUCA, caso COVID-19*

Moisés Eduardo Briñez Rincón¹
Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia - EIA
moises.brinez@eia.edu.co

Melissa Zuleta Muñoz²
Procter & Gamble (P&G).
melissazuletam97@gmail.com

DOI:

Fecha de recepción: 21 de septiembre de 2021
Fecha de aprobación: 11 de septiembre de 2022



Cómo citar este artículo: Briñez Rincón, M.E., y Zuleta Muñoz, M. (2022). El proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia en entornos VUCA, caso COVID-19. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (92), (páginas). DOI:

Resumen

Las compañías de consumo masivo en Colombia deben llevar a cabo negociaciones de manera constante, sin embargo, el proceso de negociación no debe ser concebido como un estándar que se ejecuta incontables veces. Por el contrario, es fundamental tener en cuenta el contexto. En tal sentido, este artículo tiene como objetivo proponer una metodología de negociación efectiva, aplicable en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) en Colombia —caso COVID-19—. Con este fin, se consultaron en diversas fuentes bibliográficas las metodologías de negociación existentes y los efectos que ha causado la pandemia, para determinar un proceso de negociación óptimo, identificando los efectos que podrían tener impactos más relevantes sobre los resultados de la negociación. Así, se desarrolló un instrumento compuesto por 61 ítems, validado por tres expertos. Este se implementó en 37 unidades informantes, pertenecientes a la Cámara de la Industria de Alimentos y la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI. Se obtuvo un coeficiente de 0,887, reflejando un nivel de confiabilidad aceptable. Al identificar efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el proceso de negociación de las compañías de consumo masivo de Colombia, se encontraron tres tipos de impactos: efectos en la comunicación, efectos en la economía y efectos en las variables del consumidor. La media de los ítems de esta variable fue de 3,86 y la mediana fue 4, representando una tendencia de validación muy positiva. Dichos resultados permitieron diseñar una metodología que implementa técnicas de negociación efectivas en momentos de incertidumbre, identificando los impactos que tuvo el COVID-19 en la negociación de abastecimiento y ventas, así como la manera en que deben ajustarse y transformarse los procesos a diferentes situaciones.

Palabras clave: compañías de consumo masivo; proceso de negociación; entornos VUCA; COVID-19; metodología efectiva; comunicación; economía; consumidor.

* Documento derivado de la Tesis de pregrado de Melissa Zuleta Muñoz para optar por el título de Ingeniera Industrial.

¹ Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Magíster en gerencia de empresas, mención operaciones y Licenciado en administración, mención Summa Cum Laude. La Universidad del Zulia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1126-017X>

² Ingeniera Industrial. Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3274-420X>

1. Introducción

Una particularidad de las recesiones económicas es que sus causas suelen diferir — justamente lo sucedido con el COVID-19—, en una experiencia que no tiene precedentes, por lo cual es difícil pronosticar el rumbo de la economía. Actualmente, el mundo se encuentra experimentando una situación nunca antes vista. Factores importantes como la globalización, representan las causas por las cuales el COVID-19 ha llegado a tantos países en tan poco tiempo. Esta pandemia se expandió rápidamente por los cinco continentes, tomando las vidas de cientos de miles de personas y provocando un impacto inconmensurable en la sociedad (Bedford, Enria, Giesecke, Heymann, Ihekweazu, Kobigner, Clifford, Memish, Oh, Alpha, Schuchat, Ungchusak y Wieler, 2020).

La crisis ha revelado que el mundo no estaba preparado para el COVID-19, pues la mayoría de las empresas no tenía la capacidad de hacer cambios oportunos, efectivos y sostenidos, que se tradujeran en una ventaja de desempeño (Worley y Jules, 2020). Para afrontar los retos que plantea una recesión económica de este tipo, juega un papel clave la negociación. Cuando se habla de una negociación existen factores importantes como los intereses de las partes, las alternativas, la comunicación empleada y la relación entre quienes lideran la ejecución de un acuerdo. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta el contexto para tomar decisiones racionales. Una investigación sobre los efectos del contexto, el proceso y la estructura de las negociaciones de crisis, sugiere que es improbable cerrar negocios en crisis complejas y de alto riesgo (Butler, 2019).

Esta situación ha generado cambios en los estilos de vida del consumidor, se han incrementado los protocolos de higiene y aseo, se ha limitado el número de personas que pueden ingresar a un establecimiento, al momento de mercar se asigna una cantidad máxima de elementos de un mismo tipo que se pueden comprar, con el fin de asegurar el abastecimiento de la mayoría de los clientes, entre otros. Las organizaciones a nivel mundial se enfrentan a establecer fuerzas de trabajo remotas, sacar adelante la cadena de suministro

en medio de las dificultades, elegir entre suspender, despedir y retener empleados y planificar la apertura en medio de la incertidumbre. Como consecuencia, aparecieron grandes transformaciones en los comportamientos de compra generando anomalías en el mercado y distorsionando los patrones de consumo usuales (Baldwin y Di Mauro, 2020).

Las empresas proveedoras de bienes de consumo masivo deben lidiar con negociaciones a distancia, implementación de ayudas tecnológicas para la eficiente comunicación, picos y valles de consumo, inventarios insuficientes, excesos de inventario, desarrollo de nuevos canales de venta virtuales, y demás situaciones que requieren una reinención de procesos y estructuras de negociación consistentes para lograr acuerdos de ventas, abastecimiento y nivel de servicio satisfactorio para la empresa, su cliente y el consumidor final. Por ello, es fundamental que las compañías de consumo masivo —cuyos productos son altamente demandados en esta situación—, perfeccionen sus métodos para lograr cerrar negociaciones en entornos VUCA.

Dicho lo anterior, Voinea y Filip (2011), opinan que todo lo que creía saber cualquier empresa del mundo sobre el mercado, el consumidor y la competencia es incierto, ya que el comportamiento del consumidor cambia notablemente con una recesión. Las personas no pueden salir como antes, sus ingresos se ven reducidos en muchos casos, sus compras se motivan por la necesidad más que por el deseo, a pesar del decrecimiento de consumo, la demanda de productos específicos supera los pronósticos, y contrario a la necesidad del consumidor, los empleados de las plantas de producción se están enfermando (Hougaard, Carter y Mohan, 2020).

Esto último creó la necesidad de comprender las estrategias que están tomando las compañías de consumo masivo en Colombia para negociar durante la recesión, y las mejoras que pueden implementarse. En tal contexto, el objetivo de esta investigación se enfocó en analizar el proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia durante el COVID-19.

2. Marco teórico

Aproximadamente hace 30 años, científicos de la Armada de Estados Unidos diseñaron el término «VUCA» para referirse a los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, en los que deberían operar en un futuro (Baran y Woznyj, 2020). Con el paso del tiempo se han presentado ciertos eventos que, cada vez más, ponen en evidencia que el ser humano se enfrenta constantemente a este tipo de escenarios y la necesidad de saber administrarlos puede ser de gran utilidad. En la actualidad, las compañías hacen uso del concepto para referirse a la «nueva realidad» que es cada vez más inestable, caótica, turbulenta y cambiante, motivo por el cual, ciertos modelos de negocio pasan a ser obsoletos con gran rapidez (Lawrence, 2013).

Ahora bien, para analizar escenarios y determinar si ciertas situaciones corresponden a entornos VUCA o no, es fundamental entender a qué se refiere cada una de sus cuatro características. De acuerdo con Bennett y Lemoine (2014), se explica de la siguiente manera: primero, la volatilidad implica un enfrentamiento a un reto inesperado o inestable, cuya duración puede ser desconocida. Segundo, se entiende por incertidumbre que existe información básica de las causas y efectos del evento, pero sin más conocimiento. Tercero, la complejidad indica que la situación cuenta con muchas partes y variables interconectadas, y alguna información está disponible, pero su volumen sobrepasa las dimensiones del proceso. Y cuarto, la ambigüedad hace referencia a que las relaciones causales no son claras y no existen precedentes, por lo que solo se tienen incógnitas.

En una encuesta citada por Charm, Bhargava, Das, Grimmelt, Kim, Robinson y Tormo (2020), un grupo significativo de consumidores de Estados Unidos durante la pandemia, se identificó que se ha desencadenado un gran impacto negativo hacia la fidelidad, pues el 75 % de los norteamericanos han probado nuevas marcas, nuevos lugares para comprar o nuevos métodos de compra motivados por la conveniencia y el costo (Charmet *al.*, 2020). Así mismo, fue posible concluir que los canales de venta online han crecido entre un 15 y 40 %, y los consumidores presentan una gran tendencia a mantener ese comportamiento de compra

desde casa, una vez pasada la pandemia, lo cual tiene grandes repercusiones en el mundo del *retail* (Charm *et al.*, 2020).

En consideración a lo anterior, el entorno del *retail* —donde se lleva a cabo un gran porcentaje de las ventas de productos de consumo masivo en el mundo—, se enfrenta a grandes desafíos. De igual manera, se deben rediseñar las experiencias en tiendas y fortalecer el servicio al cliente para que al consumidor se le justifique pasar más tiempo en el punto de venta, y como posible consecuencia, comprar y gastar en más productos, incluso cuando esto implique la exposición a riesgos de salud (Yohn, 2020).

Otro desafío al cual se enfrenta el mundo del *retail*, es el estancamiento del flujo de información de ventas en sus repositorios de data. Como consecuencia, se afectan directamente los programas de fidelización, las recomendaciones de productos que se realizaban con inteligencia artificial, y demás decisiones críticas de negocio para las cuales era fundamental tener un gran conocimiento sobre los clientes (Evan y Rivera, 2020).

Para establecer un proceso ideal en la negociación —adaptado al contexto de entornos VUCA—, es fundamental tener amplia idea sobre lo que, desde la teoría, se conoce como el proceso de negociación correcto. López (2018) señala que la negociación requiere de conocimientos científicos, pero tiene una gran carga de habilidades interpersonales. Las negociaciones no suelen ser lineales, corresponden a sistemas complejos y variables. A este respecto, Tobón (1997) plantea que la negociación se hace con personas con quienes se tiene una relación de interdependencia —proceso en el cual se trata de influir al otro para que tome una decisión específica de nuestra conveniencia—, por lo cual se deben analizar las situaciones que ayudan a que el otro tome esa decisión y las que la obstaculizan, siempre buscando tener en mente la ganancia mutua y el largo plazo.

En ese orden de ideas, Tobón (1997) recalca la importancia de no incurrir en negociaciones por posiciones, en las que, como su nombre lo indica, los negociadores asumen posiciones específicas acerca de los asuntos en discusión. Lo anterior, trae como consecuencia que, en

poco tiempo, las posiciones asumidas no sean la preocupación central, pues lo importante pasa a ser derrotar al otro, por lo cual no solo no se gana, sino que todos pierden. Rara vez existe una sola posibilidad de resolver un conflicto, y el explorar opciones conlleva a una negociación más inteligente (Tobón, 1997). Es importante destacar que para hacer una revisión exhaustiva acerca del proceso de negociación, se consultaron diferentes fuentes de información indicadas en la tabla 1.

Tabla 1. Fuentes de información consultadas por variables objeto de estudio

Ecuación de búsqueda	Fuentes consultadas
<p>Negotiation, negotiation process, negotiation fundamentals, negotiation theory, virtual negotiation, bargaining tactics.</p>	<p>Berque (2019); Crick y Crick (2020); Harroch (2020); Harrison, Gavin, Plotkin y Stanley (2020); Hughes y Ertel (2020); Khan (2020); Program on Negotiation Staff (2018, 2020a,b); Winters (2020); Zapata (2018), entre otros.</p>
<p>COVID-19 impacts, COVID-19 consequences, economy during pandemic.</p>	<p>Ayittey, Chiwero y Dzuovor (2020); Baker, Bloom, Davis y Terry (2020); Baldwin y Di Mauro (2020); Fernandes (2020); Kasman (2020); Mejía (2020); Mora y Johnston (2020); Pallavibhoj (2022); Pan y Choi (2020); Peters (2020); Program On Negotiation Staff (2020a,b); Raddar (2020a); Soliman y Antheaume (2017); Shonk (2022a,b,c); Thompson (2020).</p>

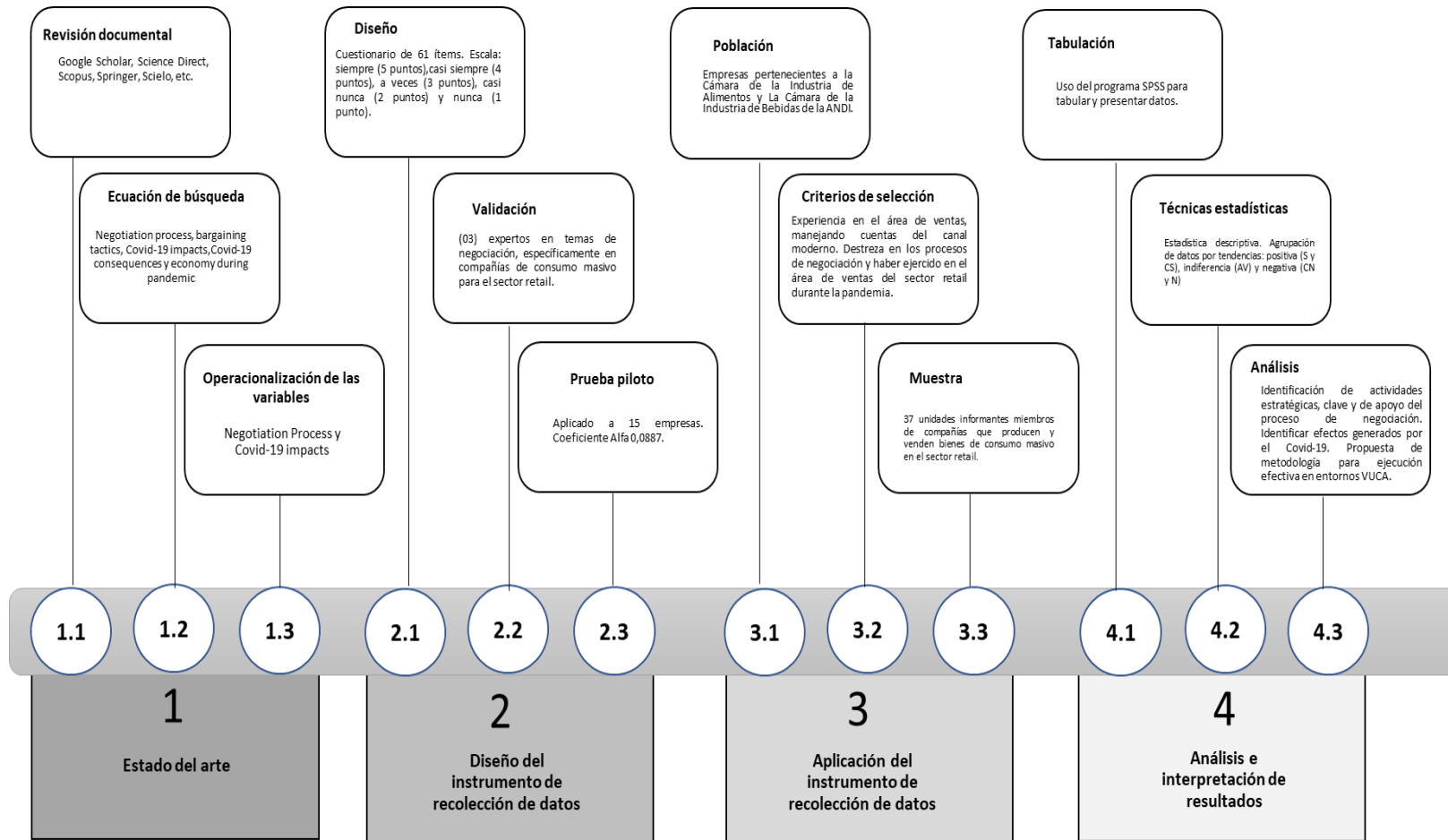
Fuente. Elaboración propia.

3. Metodología

Se llevó a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa, con un diseño de tipo descriptivo. En primera instancia, se buscó especificar las características y la realidad del proceso de negociación y de los impactos que el COVID-19 ha tenido sobre este. La investigación fue no experimental debido a que las variables del proceso de negociación y de los impactos que

recibe, no se manipularon intencionalmente. Así mismo, es transversal y sincrónica, pues las variables fueron observadas en el momento concreto de la pandemia de COVID-19 en Colombia y no se busca observar las variables por un largo periodo de tiempo para evaluar posibles cambios. La síntesis metodológica se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Síntesis metodológica



Fuente. Elaboración propia.

Tal como se observa, la revisión documental constituyó la base de esta investigación, pues a partir de allí se realizó el estado del arte que permitió operacionalizar las variables objeto de estudio. En ese sentido, fue de vital importancia garantizar la consulta en fuentes de calidad, y en la medida de lo posible, artículos publicados en los últimos cinco años. Sin embargo, se pueden encontrar algunas referencias de más antigüedad que siguen estando vigentes. Para llevar a cabo la revisión, se consultaron bases de datos como Google Scholar, Science Direct, Scopus, Springer y Scielo. Los principales términos de búsqueda hicieron referencia a negotiation, negotiation process, negotiation fundamentals, negotiation theory, virtual negotiation, bargaining tactics, Covid-19 impacts, Covid-19 consequences y economy during pandemic.

Desde esta revisión fue posible identificar diferentes procesos de negociación existentes que sirvieron de base para mapear el proceso de negociación a planear. El resultado de este ejercicio fue llevado al instrumento de recolección de datos para validar su coincidencia con el proceso de negociación realizado por las compañías proveedoras de bienes de consumo masivo en Colombia, y determinar su aplicabilidad a la realidad. Así mismo, esta revisión permitió identificar posibles efectos de la pandemia sobre el proceso de negociación objeto de estudio. Se propuso un cuestionario autoadministrado, donde se encontraban las instrucciones para ser diligenciado y cuyas respuestas se restringían a expresiones de frecuencia como «siempre», «casi siempre», «a veces», «casi nunca» y «nunca».

Para validar el instrumento se recurrió al juicio de tres expertos en temas de negociación, específicamente en compañías de consumo masivo para el sector *retail*. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna (homogeneidad) del instrumento de investigación. Este coeficiente se aplicó a 15 sujetos, elegidos aleatoriamente, que representan un 40 % del total de las empresas objeto de estudio. En este caso, el número de ítems fue 61 y al introducir sus respuestas en el instrumento, se obtuvo un coeficiente de 0,887, reflejando un nivel de confiabilidad aceptable. Cada encuestado evaluó la frecuencia

con que los ítems se cumplieran en sus negociaciones de la siguiente manera: siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto).

La población objeto de estudio fueron las empresas pertenecientes a la Cámara de la Industria de Alimentos y la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI. Esto se debe a que, en su gran mayoría, corresponden a compañías que producen y venden bienes de consumo masivo en el sector *retail*, cuya contribución a la economía nacional es alta y la participación en el mercado es supremamente relevante. Otro aspecto a destacar de la población, es que consecuencia del tamaño y la compleja estructura de estas compañías, los procesos y políticas suelen ser claros y estandarizados, motivo por el cual, a los encuestados se les facilita identificar la correspondencia entre lo planteado mediante la encuesta, la realidad de las negociaciones y de los impactos que el COVID-19 ha tenido sobre ellas.

Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, caracterizado por un esfuerzo deliberado de incluir grupos típicos, seleccionando directa e intencionadamente los elementos de la muestra. Los criterios considerados para elegir las empresas fueron tamaño, desarrollo y permanencia ininterrumpida en el sector *retail*, estructura del equipo comercial y acceso para la recolección de datos que permitan analizar el comportamiento de las variables objeto de estudio. La muestra quedó conformada por 37 unidades informantes, que cumplieran las siguientes condiciones: tener experiencia en el área de ventas, específicamente en el manejo de cuentas del canal moderno; manejar con destreza los procesos de negociación para el área correspondiente, y haber ejercido en el área de ventas del sector *retail* durante la pandemia.

Los datos recolectados a través del instrumento fueron tabulados y analizados a través de técnicas de estadística descriptiva, utilizando el programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. Luego, se procesaron los resultados buscando establecer discusiones y conclusiones referentes a las dos dimensiones que se proponen en el instrumento, de modo que fue posible determinar cómo el proceso de negociación se ha visto afectado y plantear herramientas que permitan optimizarlo bajo estas condiciones. A partir de eso, se llegó a la

metodología para la ejecución efectiva de procesos de negociación en empresas de consumo masivo en Colombia, aplicable en entornos VUCA.

4. Resultados

Los resultados presentados a continuación, están enfocados en la variable objeto de estudio: el proceso de negociación en compañías de consumo masivo bajo entornos VUCA, caso COVID-19. En primer lugar, se identificaron las actividades estratégicas, clave y de apoyo, que intervienen en el proceso de negociación en las compañías mencionadas y así determinar los efectos generados por el COVID-19.

La primera dimensión, *actividades estratégicas*, fue evaluada por diversos indicadores para los cuales se presentan los resultados de la media aritmética: preparación previa a la reunión (Med. 4,7); identificación y potencialización de posibles aliados (Med. 4,4), identificación de posibles decisores con objeciones (Med. 4,0); identificación de la persona que toma la decisión (Med. 4,4); captura de la atención o el interés de la contraparte (Med. 4,4), y formulación de las preguntas correctas (Med. 4,3). En síntesis, la dimensión obtuvo una media de 4,39.

Tabla 2. Actividades estratégicas del proceso de negociación

Indicador	Actividades estratégicas																	
	Preparación previa a la reunión			Identificación y potencialización de posibles aliados			Identificación de posibles decisores con objeciones			Identificación de la persona que toma la decisión			Captura de la atención o el interés de la contraparte			Formulación de las preguntas correctas		
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Media Indicador	4,783783784			4,396396396			4,054054054			4,441441441			4,405405405			4,288288288		
Media Dimensión	4,394894895																	
Tendencia positiva (Siempre + Casi Siempre)	100 %	100 %	95 %	92 %	84 %	81 %	78 %	84 %	62 %	92 %	92 %	86 %	92 %	89 %	86 %	84 %	89 %	73 %
Indiferencia (A veces)	0 %	0 %	5 %	8 %	14 %	19 %	19 %	11 %	27 %	3 %	8 %	11 %	8 %	11 %	14 %	14 %	11 %	22 %
Tendencia negativa (Casi nunca + Nunca)	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	0 %	3 %	5 %	11 %	5 %	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %	3 %	0 %	5 %

Fuente. Elaboración propia.

En la segunda dimensión, correspondiente a *actividades clave o misionales*, se midieron indicadores como la presentación de agenda; propósito de la reunión (Med. 3,8); socialización de motivaciones, intereses, percepciones y prioridades (Med. 4,0); discusión de alternativas (Med. 4,2); comprensión y manejo de objeciones (Med. 4,2), y cierre, compromisos y próximos pasos (Med. 4,3). Como se puede observar en la tabla 3, la media de la dimensión fue de 4,1.

Tabla 3. Actividades clave del proceso de negociación

Indicador	Actividades clave																	
	Presentación de agenda, propósito de la reunión			Socialización de motivaciones, intereses, percepciones y prioridades			Discusión de alternativas			Comprensión y manejo de objeciones			Cierre, compromisos y próximos pasos					
Ítems	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Media ítem	4,108	3,595	3,595	4,514	3,919	3,595	4,216	4,189	4,216	4,243	3,919	4,378	4,757	4,73	4,189	4,811	3,351	4,108
Media Indicador	3,765765766			4,009009009			4,207207207			4,18018018			4,324324324					
Media Dimensión	4,097297297																	
Tendencia positiva (Siempre + Casi siempre)	78 %	65 %	59 %	89 %	62 %	46 %	84 %	78 %	89 %	78 %	62 %	84 %	97 %	100 %	78 %	100 %	35 %	73 %
Indiferencia (A veces)	14 %	16 %	16 %	11 %	32 %	49 %	16 %	19 %	11 %	22 %	35 %	14 %	3 %	0 %	19 %	0 %	49 %	22 %
Tendencia negativa (Casi nunca + Nunca)	8 %	19 %	24 %	0 %	5 %	5 %	0 %	3 %	0 %	0 %	3 %	3 %	0 %	0 %	3 %	0 %	16 %	5 %

Fuente. Elaboración propia.

Para las actividades de apoyo, se analizó el tercer indicador *fortalecimiento de la relación*. En la tabla 4, se evidencia que, para el 97 % de las empresas, siempre o casi siempre el fortalecimiento de la relación se considera una actividad de apoyo del proceso de negociación. Por otro lado, el 95 % de los encuestados implementan técnicas para establecer una relación de confianza y respeto con la contraparte. Y el 97 % plantea una buena relación a largo plazo como un objetivo de la negociación. Estos dos elementos reafirman la relevancia que tiene el relacionamiento en las negociaciones del sector.

En ese marco, el 89 % de los encuestados, siempre o casi siempre, resaltan la interdependencia entre la negociación y la relación con la contraparte, pues es posible obtener buenos resultados en ambos aspectos de forma simultánea. Lo llamativo es que el 8 % no ejercen esa práctica nunca o casi nunca, lo cual da a entender que las negociaciones pueden ser un proceso muy humano en el que se pueden envolver emociones y tomas de decisiones sesgadas.

Tabla 4. Actividad de apoyo del proceso de negociación

Indicador	Actividad de apoyo			
	Fortalecimiento de la relación			
Ítems	37	38	39	40
Media ítem	4,73	4,73	4,73	4,324
Media indicador	4,628378378			
Media dimensión	4,628378378			
Tendencia positiva (Siempre + Casi siempre)	97 %	95 %	97 %	89 %
Indiferencia (A veces)	3 %	5 %	3 %	3 %
Tendencia negativa (Casi nunca + Nunca)	0 %	0 %	0 %	8 %

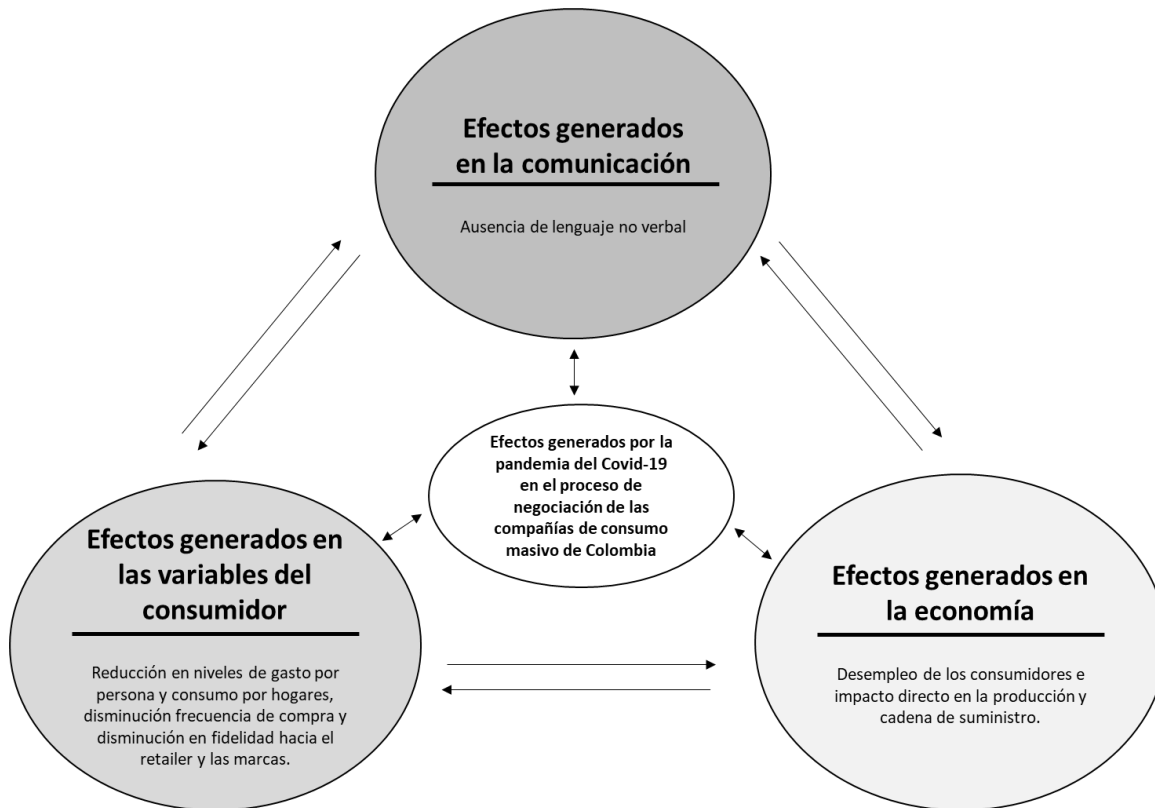
Fuente. Elaboración propia.

Los resultados anteriores permitieron validar que el proceso de negociación propuesto por los autores citados en la tabla 1, sí tiene una fuerte correspondencia con los procesos que se llevan a cabo en la realidad, particularmente, en las empresas de consumo masivo en Colombia. El primer ítem de cada indicador buscaba identificar si esa actividad era estratégica, misional o de apoyo en el proceso de negociación. Se encontró que, para esos ítems, la media de las respuestas siempre estuvo sobre 4, es decir que, para la mayoría de los encuestados esa clasificación se cumplía siempre o casi siempre en sus empresas.

Por otro lado, los demás ítems planteaban ciertas preguntas referentes a la utilidad de la actividad dentro del proceso de negociación. En ese sentido, se observa que la media de los ítems —excluyendo aquellos cuya finalidad era identificar el tipo de actividad— es 4,2. Partiendo de allí, fue posible establecer que cada una de las actividades era de gran utilidad para alcanzar los objetivos de la negociación. Además, la mediana es 5, es decir que el modelo de negociación que se operacionalizó, se ajusta a la realidad del sector objeto de estudio y se construye a partir de actividades que, en su totalidad, generan valor.

La identificación de los efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el proceso de negociación, permitió proponer una metodología efectiva para su desarrollo. En primer lugar, se buscó analizar la manera en que los cambios en la comunicación, a raíz de la pandemia, han impactado el proceso de negociación. Segundo, los impactos que ha tenido la pandemia en la economía y cómo estos afectan las negociaciones, algunos de los indicadores analizados fueron el desempleo de los consumidores e impacto directo en la producción. Por último, la tercera trata de los efectos generados en las variables del consumidor, lo que implica cómo los cambios en los hábitos de compra del consumidor afectan las negociaciones, asociado a indicadores como la reducción en niveles de gasto por persona y consumo por hogares, disminución en frecuencia de compra y disminución en fidelidad hacia el *retailer* y las marcas (véase Figura 2).

Figura 2. Efectos generados por el COVID-19 en el proceso de negociación



Fuente. Elaboración propia.

En relación a los efectos generados en la comunicación, el primer indicador evaluado fue la *ausencia de lenguaje no verbal*, es decir, la ausencia de movimientos corporales, gestos, expresiones faciales, distancia física, etc. Los cuales permiten al receptor interpretar aún mejor aquello que el emisor comunica. El motivo por el cual esta característica es relevante para plantear una metodología en entornos VUCA, es que la ausencia de lenguaje no verbal es un factor presente antes de la pandemia en las llamadas telefónicas de negocios, y se ha intensificado por la situación actual, con tendencia a permanecer por un tiempo a causa de la virtualidad, que día a día parece tomar más fuerza en las compañías, llegando al punto en el que algunas optan por mantener la modalidad remota de forma permanente.

La tabla 5 indica que para el 30 % de los encuestados, siempre o casi siempre, la ausencia de lenguaje no verbal dificulta la interpretación de reacciones de la contraparte y que, para el 49 %, esto se cumple a veces. Es decir que las respuestas neutras y positivas a este indicador suman un 78 %. Lo cual lleva a pensar que el efecto sobre las negociaciones sí existe.

Por otro lado, el segundo ítem preguntó al encuestado si emplea métodos para desarrollar la confianza, incluso cuando se presenta ausencia de lenguaje no verbal. La ausencia de lenguaje no verbal suele desencadenar desconfianza en la contraparte, lo cual puede llegar a ser contraproducente en la negociación. En consonancia con esto, es interesante evidenciar que el 76 % de los encuestados emplea métodos para que no suceda, dándole importancia. Seguidamente, para el 65 % de los encuestados, a veces, la ausencia de lenguaje no verbal desencadena malentendidos.

Continuando con la variable *efectos generados en la economía*, el primer indicador evaluado es el *desempleo de los consumidores*, supremamente relevante, pues las compañías de consumo masivo y el sector *retail* se mueven por las compras del consumidor final. Al mismo tiempo, este efecto es importante cuando se habla de entornos VUCA, ya que a pesar de que en este momento se ha intensificado a causa de la pandemia, este no es el único motivo por el cual se puede generar desempleo. Existen múltiples escenarios que podrían generar desempleo en un país, como por ejemplo, falta de incentivos gubernamentales, informalidad, factores productivos insuficientes, entre otros, por lo que es posible que una situación como esta se dé con frecuencia. Además, el escenario actual indica que el nivel de desempleo podría permanecer por un tiempo.

La tabla 5 muestra que el 62 % de los encuestados opinan que siempre o casi siempre el desempleo del consumidor final se traduce en compras de menor desembolso, y el 35 %, opina que esto sucede a veces. Por lo que las respuestas de tendencia positiva y neutra suman un 97 %, es decir, casi la totalidad de los encuestados. En definitiva, el desempleo tiene un impacto en las ventas de los *retailers*, y en consecuencia, de sus proveedores. Aunado a ello, el 73 % de los encuestados, siempre o casi siempre, preparan soluciones ante posibles

objeciones relacionadas con este desempleo y utilizan métodos de venta persuasiva para cerrar acuerdos en ese contexto. Por este motivo, se confirma la importancia de considerar el desempleo como elemento relevante al momento de plantear la metodología efectiva de negociación.

El segundo y último indicador de esta variable es el *impacto directo en la producción y cadena de suministro*, este es de gran relevancia, pues elementos como los tiempos de entrega, costos de transporte y agotados, son claves para el sector *retail* y sus proveedores. Si bien la cadena de suministro se ha visto fuertemente impactada por la pandemia, existen otros factores que pueden tener efectos negativos sobre esta, como lo son los paros y huelgas de productores, los cierres de vías importantes, situaciones económicas, legales, sociales y políticas en el país de importación.

En la tabla 5 se evidencia que el 65 % de los encuestados consideran que, siempre o casi siempre, el impacto en la producción y cadena de suministro a causa de la pandemia afecta las negociaciones de ventas, y el 32 % considera que esto sucede a veces. Lo anterior implica que las respuestas positivas y neutras suman un 97 %. Es decir, se verifica que, en la práctica, los efectos que tiene la pandemia sobre la cadena de suministro sí afectan las negociaciones de ventas.

Al mismo tiempo, el 86 % de los encuestados afirma que siempre o casi siempre emplea estrategias para reducir el impacto negativo que los retrasos de producción y logística puedan tener en la negociación. Lo cual indica que es un elemento relevante a considerar al momento de plantear una metodología efectiva. Además, el 68 % de los encuestados indica que, siempre o casi siempre, replantea los términos de negociación habituales debido al contexto, y únicamente, el 3 % entregan una respuesta de tendencia negativa. Esto se puede interpretar como que la pandemia, y en general, los entornos VUCA que generan impactos en la producción y cadena de suministro, traen implicaciones como tener que replantear los términos de negociación.

Tabla 5. Efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el proceso de negociación

Indicador	Efectos generados por la pandemia de COVID-19																				
	Ausencia de lenguaje no verbal			Desempleo de los consumidores			Impacto directo en la producción y cadena de suministro			Reducción en niveles de gasto por persona y consumo por hogares				Disminución frecuencia de compra					Disminución en fidelidad hacia el <i>retailer</i> y las marcas		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3
Media ítem	3,1	4,0	2,9	3,8	3,8	4,0	3,9	4,3	3,9	3,8	4,1	3,6	3,6	3,7	4,0	4,27	3,73	3,7	3,5	4,2	4,3
Media Ind.	3,387387387			3,918918919			4,072072072			3,810810811				3,924324324					4,054054054		
Media Dim.	3,861261261																				
Mediana	4																				
Tendencia positiva (S + CS)	30 %	76 %	14 %	62 %	73 %	73 %	65 %	86 %	68 %	59 %	81 %	54 %	62 %	59 %	76 %	84 %	59 %	68 %	43 %	81 %	84 %
Indiferencia (AV)	49 %	16 %	65 %	35 %	16 %	14 %	32 %	11 %	30 %	32 %	11 %	32 %	22 %	32 %	22 %	11 %	30 %	19 %	46 %	14 %	14 %
Tendencia negativa (CN + N)	22 %	8 %	22 %	3 %	11 %	14 %	3 %	3 %	3 %	8 %	8 %	14 %	16 %	8 %	3 %	5 %	11 %	14 %	11 %	5 %	3 %

Fuente. Elaboración propia.

En ese orden de ideas, se abordaron los efectos generados en las variables de consumidor, comenzando por el indicador *reducción en niveles de gasto por persona y consumo por hogares*. Es relevante incluir este indicador en la propuesta de metodología efectiva para la negociación en entornos VUCA, pues si bien en este momento ese efecto se da por la pandemia, tal reducción podría ser generada por cualquier crisis o recesión económica, lo cual puede suceder con mayor frecuencia.

De igual manera, en la tabla 5 se evidencia que el 59 % de los encuestados dieron respuestas de tendencia positiva a la pregunta sobre si la reducción en los niveles de gasto por persona y consumo por hogar, es un efecto generado por la pandemia y tiene implicaciones en las negociaciones de ventas. Adicionalmente, solo el 8 % dieron respuestas de tendencia negativa, por lo que predominan las frecuencias de «siempre» y «casi siempre». Es decir, se valida el efecto de la pandemia y sus implicaciones en el proceso de ventas.

El siguiente indicador fue la *disminución de la frecuencia de compra*, que se traduce en que el consumidor está yendo menos veces a los supermercados, y posiblemente, esté buscando comprar lo necesario en un solo viaje, lo cual puede impactar las ventas. En ese sentido, la tabla 5 indica que el 92 % dio una respuesta positiva o neutra a la afirmación de que la disminución es un efecto generado por la pandemia de COVID-19, y que el 76 % consideran que esto tiene implicaciones en las negociaciones de ventas, siempre o casi siempre.

Así mismo, el 84 % de los sujetos de estudio, siempre o casi siempre emplean estrategias conjuntas para combatir los efectos generados por esa disminución, e incentivar la recuperación de la frecuencia de compra, resaltando este efecto relevante para los negociadores. A continuación, el 59 % de los encuestados dio una respuesta de tendencia positiva al ítem que indica que reciben objeciones relativas a esta disminución por parte del cliente, y el 66 % afirma que, siempre o casi siempre maneja esas objeciones. Lo anterior, se traduce en que la disminución de frecuencia de compra suele generar objeciones en la contraparte durante las negociaciones de ventas.

El último indicador evaluado fue la *disminución en fidelidad hacia el retailer y las marcas*, el cual hace referencia a que el consumidor, por diversos factores como el precio, tiende a buscar nuevas marcas y supermercados que satisfagan sus necesidades. Vale la pena abordar estos aspectos cuando se hace referencia a la metodología de negociación en entornos VUCA, pues la disminución de fidelidad puede tener diversos motivadores como lo son los costos y la aparición de nuevos competidores. Sin ir muy lejos, se tiene como ejemplo la aparición de los *discounters*, que indudablemente generaron un impacto en la fidelidad de los consumidores de grandes cadenas. Es decir, este impacto a la fidelidad no se tiene que dar únicamente por una pandemia, sino que podrían llegar a existir múltiples causales.

Entonces, en la tabla 5 se evidencia que el 43 % de los encuestados opina que, siempre o casi siempre la disminución de fidelidad hacia el *retailer* y las marcas es un efecto generado por la pandemia y tiene implicaciones en las negociaciones de ventas. De la misma manera, el 46 % considera que esto sucede a veces, y el 11 % dieron una respuesta de tendencia negativa a este ítem. Por otro lado, el 81 % de los encuestados indican que, siempre o casi siempre emplean estrategias de generación de valor y diferenciación para recuperar a los consumidores que abandonan la marca y mantener a los fieles. En línea con lo mencionado, el 84 % da una respuesta de tendencia positiva a la pregunta sobre plantear alternativas de innovación que capturen al consumidor final. Por todo lo anterior, se puede concluir que la disminución en fidelidad hacia el *retailer* y las marcas, corresponde a un efecto de la pandemia y tiene implicaciones en las negociaciones de ventas a tal punto que se busca plantear alternativas y desarrollar estrategias para contrarrestarlo.

Todas las preguntas que conformaron el instrumento, permitieron validar que los efectos generados por la pandemia del COVID-19 sí tienen un impacto sobre las negociaciones de ventas en el país. De hecho, la media de los ítems de variable es 3,86 y la mediana fue 4, lo que significa «casi siempre», por lo cual, la tendencia de la validación es muy positiva. Además, se pudo observar que, en la actualidad, las empresas ya emplean algunos esfuerzos

para mitigar los impactos negativos que los efectos de la pandemia puedan tener sobre sus negociaciones.

5. Discusión

El análisis y evaluación de los resultados descritos en los párrafos anteriores permitió proponer una metodología para la ejecución efectiva de procesos de negociación en empresas de consumo masivo en Colombia, aplicable en entornos VUCA (véase Figura 3). Es importante destacar que, uno de los aportes más significativos de la investigación, está dado por el uso de datos estadísticos que fueron evaluados directamente en el sector de estudio, a fin de establecer actividades de valor en el proceso de negociación.

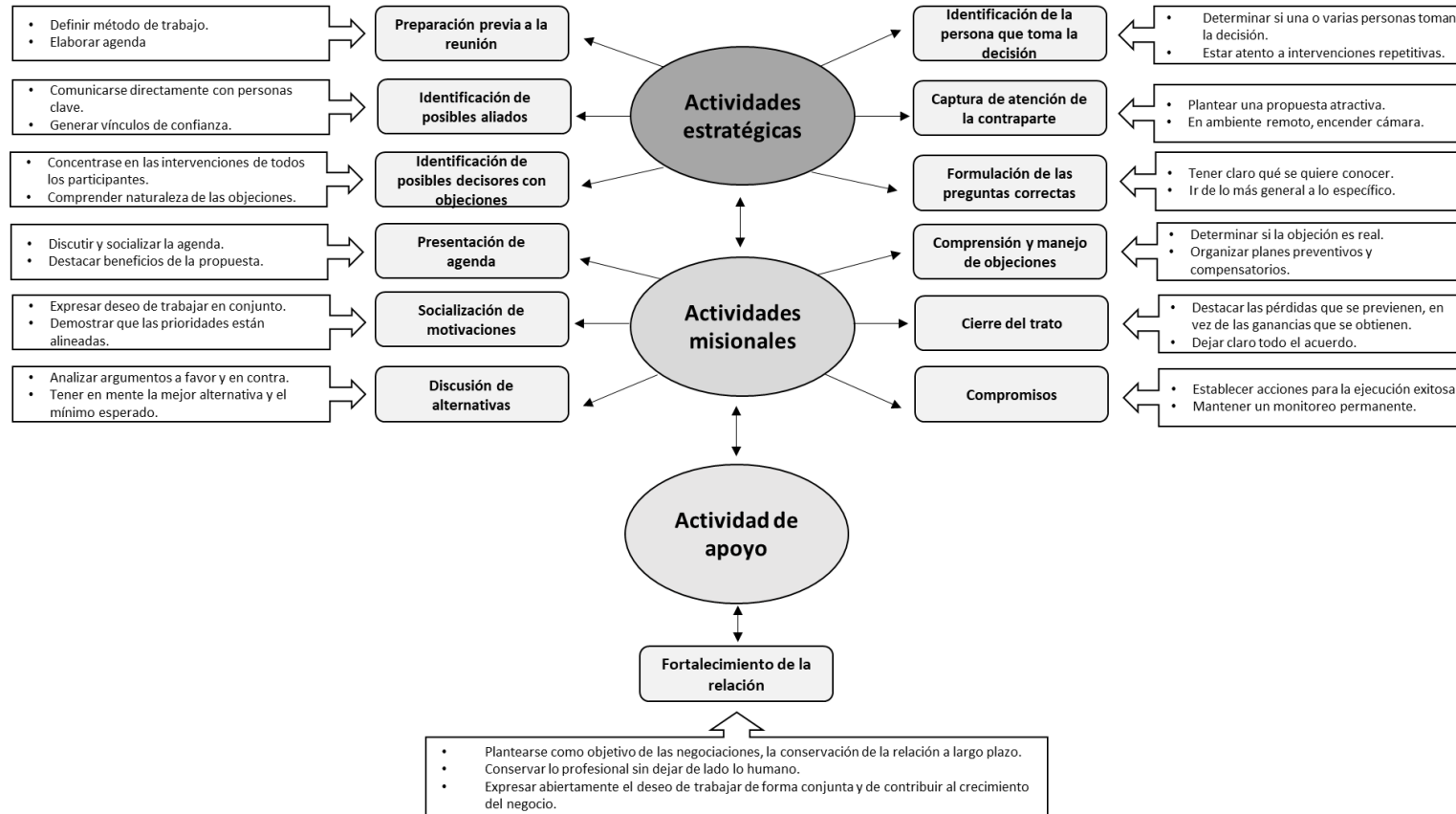
En primer lugar, se detallan las actividades estratégicas que deben guiar el desarrollo de un proceso de negociación: la *preparación previa a la reunión*, en la cual se plantea toda la estrategia a implementar durante la negociación, se evalúan los posibles intereses y posiciones de la contraparte, y se define el método de trabajo a implementar. Así mismo, esta actividad es clave, pues aquí se plantea la mejor alternativa para un acuerdo negociado (BATNA), que en posteriores actividades podrá representar un factor de gran ventaja. En este sentido, Berque (2019) recomienda nunca subestimar a la otra parte, asumir que ellos tomarán la mejor decisión y tener en mente que todo es negociable, por lo cual es necesario prepararse cuidadosa y estratégicamente, e identificar vacíos en las relaciones, así como elaborar una agenda y planificar sus mensajes.

En segundo, la *identificación y potencialización de aliados* hace referencia a las personas de la contraparte que están a favor de su propuesta y pueden gestionar para que se lleve a cabo. De acuerdo con Program on Negotiation Staff (2020a), algunas recomendaciones para lograrlo serían: de ser presencial, llegar con suficiente tiempo al lugar de la negociación de modo que pueda obtener una perspectiva amplia de la situación e intercambiar palabras con personas clave, es decir, buscar la manera de tener acercamientos previos para asegurarse de contar con esos aliados. Igualmente, Baldwin y Di Mauro (2020) opinan que en entornos

VUCA, es fundamental buscar generar vínculos de confianza desde un comienzo, mostrando empatía, incluso sostener una conversación informal de apertura donde se hable de temas del agrado de la contraparte.

En tercer lugar, la *identificación de los decisores con objeciones*. Es importante estar muy concentrado en las diversas intervenciones de todos los participantes para comprender cuáles tienden a ser negativas o ir en contra de la propuesta. Una persona que cuestione la propuesta en una ocasión, no necesariamente está en contra de ella. Sin embargo, una persona cuyas intervenciones son constantemente negativas debe ser identificada para darle manejo. Al mismo tiempo, Hughes y Ertel (2020) señalan que resulta clave comprender la naturaleza de las objeciones para determinar cuáles son reales y cuáles no, y así facilitar la toma de decisiones sobre si se le debe dar relevancia y manejar la objeción, o simplemente dejarla pasar. Así mismo, los entornos VUCA suelen generar mayor sensibilidad en ciertos temas, por lo que se recomienda tener clara la información para manejar la reunión.

Figura 3. Metodología para la ejecución efectiva de procesos de negociación en empresas de consumo masivo en Colombia, aplicable en entornos VUCA



Fuente. Elaboración propia.

En cuarto lugar, *identificar a la persona que toma la decisión*. Winters (2020), indica que existen dos escenarios: cuando la negociación se lleva a cabo con una sola persona que extienda la información a las demás, o que varias personas participen de la misma. En el primer escenario no es necesario identificar a la persona que toma la decisión, pues solo se cuenta con un representante. En el segundo, cuando varias personas participan de la negociación, se sugiere prestar especial atención a ciertas intervenciones en las que los sujetos hacen preguntas a una persona perteneciente a su equipo para identificar a la persona que toma la decisión. Eso suele indicar que, a quien se consulta, tiene autoridad o conocimientos amplios.

Quinto, *la captura de atención o de interés*. Para lograr esa captura de interés, se debe haber planteado una propuesta atractiva durante la preparación previa a la reunión, así como identificar los posibles aliados, decisores con objeciones y decisores reales. Ahora bien, para Winters (2020), los entornos VUCA pueden traer como consecuencia que las negociaciones se den de manera remota, como lo que se vive en la actualidad, que incrementa la dificultad en cautivar a la contraparte. En caso de tratarse de una video llamada, es importante encender la cámara e incitar a la contraparte a hacer lo mismo, presentar un breve adelanto de la propuesta, haciendo énfasis en los elementos que pueden ser cautivadores para la contraparte, de modo que el comprador no perciba menos de lo que esperaba.

Sexto, *la formulación de las preguntas correctas*. Este ítem requiere de un amplio análisis y sensatez para hacer las preguntas acertadas en el momento preciso. Considerando lo anterior, se recomienda tener muy claro qué es lo que realmente se requiere conocer, con el fin de evitar incurrir en el error de formular preguntas que no tienen una finalidad, como si hiciera parte del protocolo.

Siguiendo con las actividades misionales, la primera es la *presentación de agenda y propósito de la reunión*. En el contexto de los entornos VUCA, la investigación de Harrison *et al.* (2020), recomienda que el negociador esté preparado para que, durante la discusión de la agenda, la

contraparte le pida modificar ciertos elementos. De hecho, debe demostrar que se adapta fácilmente al cambio y que es flexible, pues estas corresponden a características muy valiosas en medio de la incertidumbre. Además, asignar un espacio de la reunión al análisis del estatus del negocio y del contexto que se vive, así como sus implicaciones.

La segunda actividad consiste en la *socialización de motivaciones, intereses, percepciones y prioridades*. Es allí donde se determina qué debe guiar la negociación y los elementos en que se debe hacer énfasis para cerrar el acuerdo. Para esta fase, Thompson (2020) indica que una gran ayuda puede ser la coincidencia en el estilo del lenguaje. Hacer comentarios usando naturalmente las palabras y expresiones que suele implementar la contraparte para que se sientan alineados. En entornos VUCA, se debe expresar abiertamente el deseo de trabajar en conjunto para lograr los objetivos propuestos, demostrar a la contraparte que las motivaciones, intereses, prioridades y percepciones de ambos se encuentran alineadas y no son excluyentes.

La tercera actividad radica en la *discusión de alternativas*. En entornos VUCA esto implica que hay un mayor número de elementos a analizar, y es difícil pero necesario asegurarse de que ningún detalle quede por fuera. En ese sentido, para garantizar que ambas partes quedarán satisfechas con ese trabajo, Harroch (2020) sugiere tener en cuenta la mejor alternativa y el mínimo esperado para un acuerdo negociado, pero a la vez, estar abierto a comprender aquello que la contraparte propone, y fomentar la participación del cliente en el proceso de plantear alternativas, de modo que sienta lo valorada que es su contribución.

La cuarta actividad se basa en la *comprensión y manejo de objeciones*. Se busca determinar si la objeción es real, si corresponde a un aspecto que no convence al cliente o es falsa. En breves palabras es dar solución a esos cuestionamientos reales que plantea el cliente, buscando que este quede tranquilo con la propuesta. En ese sentido, Harrison *et al.* (2020), indican que en entornos VUCA se debe analizar, objetivamente, los argumentos que da el cliente para justificar cada objeción, tarea que facilita determinar si se trata de una preocupación real o falsa. Conocer ampliamente el contexto de la negociación. Tener presentes aquellas

situaciones que se presentan en el país, e incluso, a nivel internacional, que puedan impactar el acuerdo.

El *cierre del trato* constituye la quinta actividad clave del proceso de negociación. En entornos VUCA, se propone destacar las pérdidas que se previenen, en vez de las ganancias que se obtienen. Es decir, las personas se motivan más por evitar pérdidas que por adquirir ganancias (Shonk, 2022a), por lo cual, su propuesta final puede sonar más atractiva si la presenta de esa manera. Además, en entornos volátiles esto puede tomar más relevancia, pues los riesgos suelen ser mucho más altos, entonces, esa reducción de pérdidas puede verse aún más atractiva. Por ello se debe abordar a profundidad todos los puntos del acuerdo para asegurar que haya total claridad del mismo.

La sexta actividad clave se denomina *compromisos y próximos pasos*, lo que implica actividades que garanticen dejar un resumen de la reunión, con toda la información relevante por correo en un plazo no mayor a 48 horas. Para esto, es fundamental ser conciso, pero a la vez entregar un contexto amplio, pues como afirma Thompson (2020), una respuesta positiva por escrito, se percibe como neutral; una neutral, se percibe como negativa, y una negativa, se percibe como muy negativa. De la misma forma, es indispensable establecer plazos de entrega alcanzables, considerando posibles retrasos y hacer constante seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas, ya que los entornos complejos suelen generar cambios y retrasos.

Finalmente, la actividad de soporte que compone la metodología propuesta es el *fortalecimiento de la relación*. Esta se considera esencial para lograr que el proceso de negociación sea exitoso, pues si bien sus participantes deberían ser supremamente profesionales, continúan siendo seres humanos cuyos sentimientos e intuición pueden impactar los acuerdos. A pesar de que se busca tomar decisiones de manera objetiva, pueden darse ciertas percepciones u opiniones personales que tengan impactos en la negociación.

El Program on Negotiation Staff (2020a), recomienda buscar coincidencias en el lenguaje, lo cual genera inmediatamente un sentimiento de empatía, conservar lo profesional sin dejar de lado lo humano, plantearse como objetivo de las negociaciones, la conservación de la relación a largo plazo, expresar abiertamente el deseo de trabajar de forma conjunta y de contribuir al crecimiento del negocio. En entornos VUCA todo puede ser incierto al punto de asumir que lo que no se dice, no lo sabe la otra persona, por lo que no está de más recalcar la información que sea de su interés.

En tal sentido, el resultado más relevante de la investigación consiste en establecer el paso a paso de un proceso de negociación efectivo, incluyendo todas las características que forman parte de un entorno VUCA. De manera que, no se puede mantener el paradigma de un proceso estándar, hoy es determinante considerar el contexto, pues las situaciones que se viven a nivel económico y social generan un impacto significativo sobre el mismo. De ese modo es posible incrementar la probabilidad, incluso en crisis complejas de alto riesgo, de cerrar negociaciones efectivas.

6. Conclusiones

De acuerdo con el desarrollo de esta investigación, fue posible establecer una metodología para la ejecución efectiva de procesos de negociación en empresas de consumo masivo en Colombia, aplicable en entornos VUCA, la cual será de utilidad en la inmediatez y en años venideros, caracterizados por el constante cambio y la incertidumbre de los escenarios.

La manera en que las diferentes empresas llevan a cabo este tipo de procesos, se encuentra altamente estandarizada, pues las respuestas a preguntas sobre la ejecución presentaron una desviación muy baja. Lo anterior, permite inferir que, en la actualidad, aspectos como el entorno no suelen ser el primer factor a considerar para determinar el proceso y llevar a cabo cada negociación.

Con respecto a el diseño del mapa del proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia, se validó que el trabajo que han desarrollado hasta la actualidad los teóricos, sí tiene una fuerte relación con los procesos que se ejecutan en la vida real. La actividad que tuvo la menor tendencia positiva de validación fue la presentación de la agenda, pues para muchos negociadores no tiene impactos relevantes sobre los resultados de la negociación. Sin embargo, fue posible diseñar un mapa de proceso que contiene actividades estratégicas, misionales y de apoyo, contrastado desde la teoría y validado a partir de la realidad de los actores, que sirvió como base para la metodología propuesta.

Al identificar efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el proceso de negociación de las compañías de consumo masivo de Colombia, se pudo evidenciar que existen principalmente tres tipos de impactos: efectos en la comunicación, efectos en la economía y efectos en las variables del consumidor. Así mismo, lo relevante de este hallazgo es que, con los negociadores, se validó que estos elementos sí afectan los procesos de negociación y aún más importante —tras analizar los resultados—, se pudo evidenciar que las causas son por múltiples factores, no exclusivamente por la pandemia. Lo mencionado demuestra la relevancia de la metodología propuesta no solo en la actualidad, sino también en el futuro.

En relación a la metodología propuesta para optimizar el proceso de negociación, se deben tener en cuenta elementos fundamentales para combatir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de los entornos, según sea el caso. Entonces, en consideración a que cada negociación puede ser muy particular, algunos elementos comunes son buscar el fortalecimiento de las relaciones, asegurar que existe claridad sobre lo que se plantea, conservar y demostrar el factor humano, hacer una investigación profunda sobre el estatus del negocio y el contexto de las variables que lo pueden impactar, entre otros.

Finalmente, es evidente que la implementación de técnicas de negociación efectivas es fundamental en los momentos de incertidumbre, por lo que se hizo necesario comprender los impactos que tuvo esta situación de COVID-19 en la negociación de abastecimiento y ventas, y la manera en que deben ajustarse y transformarse los procesos para acoplarse a

diferentes situaciones. De esta forma, fue posible demostrar cómo deben llevar a cabo los procesos de negociación las empresas de consumo masivo en Colombia, en entornos VUCA como la pandemia de COVID-19.

7. Referencias

- Ayittey, F. K., Ayittey, M. K., Chiwero, N. B., Kamasah, J. S., y Dzuovor, C. (2020). Economic impacts of Wuhan 2019-nCoV on China and the world. *Journal of Medical Virology*, 92(5), 473-475. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7166799/>
- Baker, S.; Bloom, N.; Davis, S., y Terry, S. (2020). COVID-Induced Economic Uncertainty. Cambridge. *The National Bureau of Economic Research*. Working Paper 26983. Recuperado de https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26983/w26983.pdf
- Baldwin, R., y Di Mauro, B. W. (2020). *Economics in the Time of COVID-19: A new eBook*. Londres: Centre for Economic Policy Research. Recuperado de <https://fondazionecerm.it/wp-content/uploads/2020/03/CEPR-Economics-in-the-time-of-COVID-19 -A-new-eBook.pdf>
- Baran, B. E., y Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Elsevier Public Health Emergency Collection*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bedford, J., Enria, D., Giesecke, J., Heymann, D., Ihekweazu, C., Kobinger, G., Clifford, H., Memish, Z., Oh, M., Alpha, A., Schuchat, A., Ungchusak, K., y Wieler, L. (2020). COVID-19: Towards controlling of a pandemic. *The Lancet*, 395(10229), 1015-1018. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30673-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30673-5)
- Bennett, N., y Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389563
- Berque, J.-P. (2019). *Business negotiations, how to perform to the best of your ability as a business negotiator*. Strasbourg: International Strategy and Management.

- Butler, M. J. (2019). Searching for an exit: The effects of context, process and structure on crisis negotiation. *International Negotiation*, 24(3), 371-406. Recuperado de https://brill.com/view/journals/iner/24/3/article-p371_2.xml
- Charm, T., Bhargava, S., Das, R., Grimmelt, A., Kim, E., Robinson, K., y Tormo, S. (2020). *Survey: US consumer sentiment during the Coronavirus crisis*. New York: McKinsey & Company.
- Crick, J. M., y Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Evan, A., y Rivera, A. (22 de junio de 2020). *Retailers face a data deficit in the wake of the pandemic*. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/06/retailers-face-a-data-deficit-in-the-wake-of-the-pandemic>
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. SSRN, 1-33. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>
- Harrison, L., Gavin, R., Plotkin, C. L., y Stanley, J. (2020). *Survey: US B2B decision-maker response to COVID-19 crisis*. Chicago: McKinsey & Company.
- Harroch, R. D. (2020). A guide to succeeding in business negotiations. *Forbes*.
- Hougaard, R., Carter, J., y Mohan, M. (2020). *Build your resilience in the face of a crisis*. Harvard Business Review.
- Hughes, J., y Ertel, D. (julio-agosto de 2020). What's Your Negotiation Strategy? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/07/whats-your-negotiation-strategy>
- Kasman, B. (20 de marzo de 2020). Se reveló que la economía mundial ya se encuentra en recesión por el virus Covid-19. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/se-revelo-que-la-economia-mundial-ya-se-encuentra-en-recesion-por-el-virus-covid-19-2980975>

- Khan, M. A., y Baldini, G. M. (2019). Global business negotiation intelligence: The need and importance. En M. Khan y N. Ebner (eds.) *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*. (3-16). Cham: Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-00277-0_1
- Khan, S. (2020). Negotiating (dis)Trust to Advance Democracy through Media and Information Literacy. *Postdigital Science and Education*, 2, 170–183. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42438-019-00072-9>
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. The power of experience. *UNC Kenan Flagler Business School*. Recuperado de <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
- López, C. E. (2018). *Introducción a la negociación. Conceptos básicos*. Ciudad de México: Pearson Education de México.
- Mejía, L. F. (2020). COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia. Bogotá: Fedesarrollo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11445/3920>
- Mora Cortez, R., y Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Pallavibhoj. (2022, 21 julio). *COVID-19: seguimiento del impacto en los medios de comunicación y el comportamiento de los consumidores*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/es/insights/2020/covid-19-tracking-the-impact-on-fmcb-and-retail/>
- Pan, A., y Choi, T.-M. (2016). An agent-based negotiation model on price and delivery date in a fashion supply chain. *Annals of Operations Research*, 242(2), 529-557. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-013-1327-2>
- Peters, M. A. (2020). The disorder of things: Quarantine unemployment, the decline of neoliberalism, and the Covid-19 lockdown crash. *Educational Philosophy and Theory Journal*, 1-5.

Program on Negotiation Staff. (2018). What are Negotiation Strategies? *Harvard Law School*. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/tag/negotiation-strategies/>

Program on Negotiation Staff. (16 de junio de 2020a). Four Conflict Negotiation Strategies for Resolving Value-Based Disputes. *Harvard Law School*. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/four-negotiation-strategies-for-resolving-values-based-disputes/>

Program on Negotiation Staff. (26 de noviembre de 2020b). Conflict Management: The Challenges of Negotiating Online. *Harvard Law School*. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/the-challenges-of-online-negotiations/>

Raddar. (agosto de 2020a). Convsumer Report Agosto 2020. Bogotá: Raddar Consumer Knowledge Group. Recuperado de <https://raddar.net/wp-content/uploads/2020/09/covsumer-report-agosto-de-2020.pdf>

Shonk, K. (18 de julio de 2022a). The Difficulty of Achieving a Win-Win Negotiation Outcome. *Harvard Law School*. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/win-win-daily/the-difficulty-of-achieving-a-win-win-negotiation-outcome-negotiations-with-iran/>

Shonk, K. (21 de julio de 2022b). Sales Negotiation Techniques. *Harvard Law School*. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/sales-negotiation-techniques/>

Shonk, K. (7 de junio de 2022c). 4 sales negotiation traps—and How to overcome them. *Harvard Law School*. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/sales-negotiation-traps-overcome/>

Soliman, C., y Antheaume, N. (2017). Inter and intra organizational negotiation during economic recession: An essay on the promotion of cooperation. *Future Business Journal*, 3(10), 23-32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.01.001>

Thompson, L. (4 de Agosto de 2020). *Adapting Negotiations to a Remote World*. (C. Nickisch, Entrevistador). Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/podcast/2020/08/adapting-negotiations-to-a-remote-world>

Tobón, J. I. (1997). *Método Harvard de negociación: cómo negociar con inteligencia*. Medellín: Jose I. Tobón Consultores.

Voinea, L., y Filip, A. (2011). Analyzing the main changes in new consumer buying behavior during economic crisis. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1), 14-19. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Lelia-Voinea/publication/227361034_Analyzing_the_Main_Changes_in_New_Consumer_Buying_Behavior_during_Economic_Crisis/links/5af96fbf0f7e9b026bf73515/Analyzing-the-Main-Changes-in-New-Consumer-Buying-Behavior-during-Economic-Crisis.pdf

Worley, C. G., y Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283. DOI: <https://doi.org/10.1177/002188632093626>

Winters, J. (28 de junio de 2020). How to keep closing B2B deals during the Pandemic. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/07/how-to-keep-closing-b2b-deals-during-the-pandemic>

Yohn, D. (6 de julio de 2020). The Pandemic is rewriting the rules of retail. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/07/the-pandemic-is-rewriting-the-rules-of-retail>

Zapata, G. A. (2018). *Negociación. Arte empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Anexo: cuestionario

Recolección de datos sobre «El proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia, en entornos VUCA. Caso COVID-19».

El objetivo de esta encuesta es evaluar el proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia, en entornos VUCA. Caso COVID-19.

La pregunta base para cada ítem es: «Como participante de la negociación, ¿con qué frecuencia...?»

La categoría de respuestas que encontrará es la siguiente:

- Siempre (S): 5 puntos
- Casi siempre (CS): 4 puntos
- A veces (AV): 3 puntos
- Casi nunca (CN): 2 puntos
- Nunca (N): 1 punto

Nombre o razón social de la empresa:

Cargo que ocupa en la empresa:

Email:

Objetivo general

Evaluar el proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia, en entornos VUCA. Caso COVID-19.

Objetivo 1: diseñar el mapa del proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia.

Subdimensión: actividades estratégicas

Indicadores:

- Preparación previa a la reunión.
- Identificación y potencialización de posibles aliados.
- Identificación de posibles decisores con objeciones.
- Identificación de la persona que toma la decisión.
- Captura de la atención o el interés de la contraparte.
- Formulación de las preguntas correctas.

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
En su empresa, la preparación previa a la reunión es considerada una actividad estratégica del proceso de negociación.					
Considera que la preparación previa a la reunión contribuye a maximizar los resultados que pueden obtenerse de la negociación.					
La preparación previa a la reunión establece una guía para el desarrollo de esta.					
En su empresa, la identificación y potencialización de posibles aliados es considerada una actividad estratégica del proceso de negociación.					
La identificación y potencialización de posibles aliados aumenta la probabilidad de lograr el objetivo planteado para la negociación.					
La identificación y potencialización de posibles aliados facilita el relacionamiento con decisores con objeciones.					
En su empresa, la identificación de posibles decisores con objeciones es considerada una actividad estratégica del proceso de negociación.					
La identificación de posibles decisores con objeciones facilita el manejo de las mismas.					
La identificación de posibles decisores con objeciones, reduce la probabilidad de que se unan diversos cuestionamientos contra una propuesta.					
En su empresa, la identificación de la persona que toma la decisión es considerada una actividad estratégica del proceso de negociación.					
La identificación de la persona que toma la decisión conduce a enfocar los esfuerzos en el actor clave.					
Identificar a la persona responsable de la toma de decisiones facilita la obtención de concesiones.					
En su empresa, capturar la atención de la contraparte es considerada una actividad estratégica del proceso de negociación.					
Capturar la atención desde el primer momento conduce a una negociación efectiva.					
La captura de atención está determinada por la generación de vínculos hacia la propuesta.					
En su empresa, la formulación de preguntas correctas es considerada una actividad estratégica del proceso de negociación.					

Formular las preguntas correctas conduce a obtener las respuestas necesarias para que el resultado de negociación sea el deseado.					
La formulación de preguntas abiertas facilita la comprensión del estatus del cliente.					

Objetivo 1: diseñar el mapa del proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia.

Subdimensión: actividades misionales.

Indicadores:

- Presentación de agenda, propósito de la reunión.
- Socialización de motivaciones, intereses, percepciones y prioridades.
- Discusión de alternativas.
- Comprensión y manejo de objeciones.
- Cierre, compromisos y próximos pasos.

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
En su empresa, la presentación de agenda es considerada una actividad misional del proceso de negociación.					
Lleva a cabo un proceso de discusión y aprobación de la agenda al comienzo de la reunión.					
La presentación de la agenda es relevante para la obtención del resultado deseado a través de la negociación.					
En su empresa, la socialización de motivaciones, intereses, percepciones y prioridades, es considerada una actividad misional del proceso de negociación.					
Para la socialización de motivaciones hace uso de preguntas de sondeo.					
Las motivaciones, intereses, percepciones y prioridades expuestas por el otro generan un cambio en lo que usted tenía planeado para la negociación.					
En su empresa, la discusión de alternativas es considerada una actividad misional del proceso de negociación.					
Cuando se lleva a cabo la discusión de alternativas de manera objetiva y abierta, surgen mejores acuerdos que los planteados inicialmente.					
A partir de la discusión de alternativas, las partes resuelven conflictos.					

En su empresa, la comprensión y el manejo de objeciones es considerado una actividad misional del proceso de negociación.					
Hace uso de técnicas para determinar qué objeciones son verdaderas y falsas.					
El manejo de objeciones se facilita cuando usted se prepara previamente planteándose preguntas o comentarios que puedan surgir en contra de la propuesta.					
En su empresa, el cierre del trato, compromisos y próximos pasos es considerada una actividad misional del proceso de negociación.					
En el cierre, se da una conciliación de los intereses a través de una propuesta creíble y atractiva.					
Implementa diferentes técnicas de cierre de acuerdo con el contexto de la negociación.					
Se definen los términos, acuerdos y beneficios de la negociación.					
Cuando el cierre se toma mucho tiempo, se pierden ciertas ganancias adquiridas.					
Todas las decisiones quedan por escrito en un término no mayor a 48 horas.					

Objetivo 1: diseñar el mapa del proceso de negociación en compañías de consumo masivo en Colombia.

Subdimensión: actividades de apoyo.

Indicadores:

- Fortalecimiento de la relación.

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
En su empresa, el fortalecimiento de la relación es considerada una actividad de apoyo del proceso de negociación.					
Implementa técnicas para establecer una relación de confianza y respeto con la contraparte.					
Plantea una buena relación a largo plazo con la contraparte como un objetivo de la negociación.					
Resalta la independencia entre la negociación y la relación con la contraparte, pues los buenos resultados en ambos aspectos no se oponen.					

Objetivo 2: identificar efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el proceso de negociación de las compañías de consumo masivo de Colombia
Subdimensión: efectos generados en la comunicación.

Indicadores:

- Ausencia de lenguaje no verbal.

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
La ausencia de lenguaje no verbal dificulta la interpretación de las reacciones que presenta la contraparte.					
Emplea métodos para desarrollar la confianza, incluso cuando se presenta la ausencia de lenguaje no verbal.					
La ausencia de lenguaje no verbal desencadena confusiones, malentendidos.					

Objetivo 2: identificar efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el proceso de negociación de las compañías de consumo masivo de Colombia.

Subdimensión: Efectos generados en la economía.

Indicadores:

- Desempleo de los consumidores.
- Impacto directo en la producción y cadena de suministro.

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considera que el desempleo del consumidor final se traduce en compras de menor desembolso.					
Prepara soluciones ante posibles objeciones relacionadas con el desempleo de los consumidores de la cadena.					
Emplea métodos de venta persuasiva para cerrar acuerdos en ese contexto.					
Considera que la pandemia de COVID-19 tiene un impacto directo en la producción y cadena de suministro, lo cual afecta las negociaciones de ventas.					
Emplea estrategias para reducir el impacto negativo que los retrasos de producción y logística puedan tener en la negociación.					
Replantea términos de negociación habituales debido al contexto.					

Objetivo 2: identificar efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el proceso de negociación de las compañías de consumo masivo de Colombia.

Subdimensión: efectos generados en las variables de consumidor.

Indicadores:

- Reducción en niveles de gasto por persona y consumo por hogares.
- Disminución frecuencia de compra.
- Disminución en fidelidad hacia el *retailer* y las marcas.

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considera que la reducción en los niveles de gasto por persona y consumo por hogar es un efecto generado por la pandemia de COVID-19 y tienen implicaciones en las negociaciones de ventas.					
Emplea estrategias conjuntas para combatir los efectos generados por la reducción en los niveles de gasto y consumo e incentivar su recuperación.					
Recibe objeciones por parte del cliente relativas a esta reducción.					
Maneja objeciones por parte del cliente relativas a esta reducción.					
Considera que la disminución de la frecuencia de compra es un efecto generado por la pandemia de COVID-19.					
Considera que la disminución de la frecuencia de compra tiene implicaciones en las negociaciones de ventas.					
Emplea estrategias conjuntas para combatir los efectos generados por la disminución en frecuencia de compra e incentivar su recuperación.					
Recibe objeciones por parte del cliente relativas a esta disminución.					
Maneja objeciones por parte del cliente relativas a esta disminución.					
Considera que la disminución en la fidelidad hacia el <i>retailer</i> y las marcas es un efecto generado por la pandemia de COVID-19 y tiene implicaciones en las negociaciones de ventas.					
Emplea estrategias de generación de valor y diferenciación para recuperar a los consumidores que abandonan la marca y mantener a los fieles.					
Plantea alternativas de innovación que capturen al consumidor final.					