



**¿CÓMO NEGOCIAR UN ACUERDO COMERCIAL? – RECOMENDACIONES PARA
NUESTROS EMPRESARIOS COLOMBIANOS. – ESTUDIO DE CASO DE LA
MULTINACIONAL BAYER Y LA ADQUISICIÓN DE MONSANTO**

JUAN CAMILO ARBOLEDA

A00046720

ESTEBAN ORDOÑEZ

A00322676

DIRECTOR DEL PROYECTO

ELIÉCER MURILLO PAREDES, MBA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD – ECONOMÍA Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2020

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE TABLAS | 3 |
| GLOSARIO | 4 |
| RESUMEN | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 8 |
| 1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 9 |
| 1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 9 |
| 1.3. ALCANCE | 9 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 10 |
| 3. OBJETIVOS | 12 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL | 12 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 12 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 13 |
| 4.1. ANTECEDENTES | 13 |
| 4.2. MARCO CONCEPTUAL | 14 |
| 4.3 MARCO LEGAL | 16 |
| 4.4 MARCO TEÓRICO | 18 |
| 5. DESARROLLO METODOLÓGICO | 20 |
| 5.1. TIPO DE ESTUDIO | 20 |
| 5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 20 |
| 5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN | 21 |
| 5.3.1. Fuentes Primarias | 21 |
| 5.3.2. Fuentes Secundarias | 21 |
| 5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 21 |
| 5.5. FASES | 22 |
| 5.5.1. Fase 1. | 22 |
| 5.5.2. Fase 2. | 22 |
| 5.5.3. Fase 3. | 22 |
| 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS ÉTICOS Y MORALES, DE LA OFERTA DE PRODUCTOS DE MONSANTO, Y EL CONTEXTO JURÍDICO DE MONSANTO PARA UN POSTERIOR ANÁLISIS DE RIESGO | 23 |
| 6.1.1. Análisis de criterios éticos y morales de Bayer | 24 |
| 6.1.2. Análisis jurídico de algunos productos de Monsanto | 25 |
| 6.1.3. Análisis mediante el uso de la matriz de riesgos (análisis de riesgo de la empresa Bayer) | 26 |
| 6.1.4. Estrategias de Bayer para mitigar el riesgo | 28 |
| 6.1.5. Análisis de la intención de compra | 28 |
| 6.2. INVESTIGACIÓN DEL ACUERDO COMERCIAL ENTRE BAYER Y MONSANTO | 29 |
| 6.2.1. Términos, estándares y normas que se utilizaron. | 29 |
| 6.2.2. Análisis de las características, los criterios, la información y metodologías utilizadas | 31 |
| 6.3. MODELO DE RECOMENDACIONES PARA LAS PYMES EN COLOMBIA | 32 |
| 6.3.1. El modelo de recomendaciones para negociar acuerdos comerciales PYME | 32 |
| 7. CONCLUSIONES | 36 |
| 8. RECOMENDACIONES | 37 |
| BIBLIOGRAFÍA | 38 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| TABLA 1. CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS | 10 |
| TABLA 2. MARCO LEGAL. | 17 |
| TABLA 3. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO. | 27 |
| TABLA 4. TABLA PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO (PROBABILIDAD E IMPACTO DE CADA ASPECTO). | 27 |
| TABLA 5. MODELO DE PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN. | 35 |

GLOSARIO

ACE: Acuerdo de Complementación Económica.

ACOPI: Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

AELC: Asociación Europea de Libre Comercio.

APPRI: Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones.

GMO: Organismos genéticamente modificados (Genetically Modified Organism).

IMF: Fondo Monetario Internacional (International Monetary Fund).

MERCOSUR: Mercado Común del Sur.

MIT: Instituto de Tecnología de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology).

OMC: Organización Mundial de Comercio.

PCB: Policlorobifenilos (polychlorinated biphenyls).

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas.

SME: Small and Medium-Sized Enterprise.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

UCL: University College London.

PI: Propiedad Intelectual.

HSE: Health, Safety and Environment.

EC: European Commission.

RESUMEN

El siguiente trabajo pretende generar una serie de recomendaciones para nuestros empresarios colombianos sobre cómo negociar acuerdos comerciales, basados en el estudio del caso entre la multinacional Bayer y la adquisición de Monsanto. Permitiendo que las PYME tengan herramientas para priorizar ciertos aspectos antes de realizar cualquier tipo de negociación o acuerdo comercial con otras empresas.

En primer lugar, conocer los criterios éticos y morales utilizados a la hora de negociar, ya que se deben documentar bien las acciones y actividades que cada una de las partes va a desarrollar a la hora de firmar el acuerdo, cómo van a afectar tanto interna y externamente a la organización desde aspectos como responsabilidad social y ambiental.

De igual forma analizar la situación actual de cada una de las empresas cuando se realizó la negociación, por ejemplo, el número de demandas millonarias a Monsanto, siendo la situación legal de la empresa algo relevante a tener en cuenta por Bayer, y la mala imagen que genera Monsanto, donde se basan fundamentalmente en el uso de PCB y las semillas GMO.

También se presentan las metodologías o procedimientos utilizados por ambas empresas dentro del proceso de negociación, considerando cuáles fueron sus pensamientos, sus intereses, la forma en la que cada uno se posicionó para afrontar el acuerdo comercial y demás consideraciones que contribuyen al crecimiento económico y todo lo que implica la adquisición y fusión de Bayer y Monsanto.

Palabras claves: Acuerdo Comercial, Negociación, Control, Adquisición.

ABSTRACT

The following work wants to generate a series of recommendations for our Colombian entrepreneurs on how to negotiate trade agreements, based on the case study between the multinational Bayer and the acquisition of Monsanto. Allowing SME to have tools to prioritize certain aspects before making any type of negotiation or commercial agreement with other companies.

First, know the ethical and moral criteria used when negotiating, since the actions and activities that each of the parties will develop when signing the agreement would affect both organizations internally and externally from aspects such as social and environmental responsibility.

In the same way, analyze the current situation of each companies when the negotiation was finished, for example, the number of millionaire claims against Monsanto, the legal situation of the company being something relevant to be taken into account by Bayer, and the bad image Monsanto generates, where those claims are mainly based on the use of PCBs and GMO seeds.

The methodologies or procedures used by both companies in the negotiation process are also presented, considering what their thoughts were, their interests, the way in which each one positioned to face the trade agreement and other considerations that contribute to economic growth, result of the acquisition and merger of Bayer and Monsanto.

Key words: Commercial Agreement, Negotiation, Control, Acquisition.

INTRODUCCIÓN

Los acuerdos comerciales se han convertido en herramientas vitales para el crecimiento de las PYME en Colombia, ya que son el soporte de las operaciones internacionales y nacionales de las empresas. Es complejo pensar que la mayoría de las compañías no cuentan con las ayudas o conocimientos necesarios para llevar a cabo la realización de estos acuerdos. El desarrollo e implementación de estos acuerdos no debe ser una imposibilidad para las empresas, ya que en un contexto de globalización como el actual, acceder a productos y servicios de manera local o extranjera es muy beneficioso para la organización. De ahí nace la idea de generar una serie de recomendaciones para la realización de acuerdos comerciales orientados a las PYME en Colombia, partiendo del análisis del caso de compra de Monsanto por parte de Bayer.

Es necesario que las PYME entiendan que se debe generar una cultura de desarrollo de estos acuerdos no solo a un nivel local sino también internacional, porque a diario se están generando nuevas tendencias de productos y servicios, siendo necesario buscar alternativas en empresas extranjeras o en otros casos lograr fusionarse con otras empresas. Además, las empresas indistintamente de su tamaño pueden aprovechar los beneficios de los acuerdos internacionales que tiene Colombia para generar herramientas y conocimientos que le permitan ampliar su margen de operaciones.

En esta investigación se pretende generar precisamente una serie de recomendaciones que le permita a las PYME desarrollar fácilmente acuerdos comerciales que les garanticen un desarrollo efectivo a largo plazo, mitigando la ocurrencia de posibles errores e inconvenientes durante y después de la negociación. De esta manera se genera una herramienta de vital importancia para aumentar los beneficios de las empresas que estén dispuestas y en posición de generar acuerdos comerciales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema identificado, consiste en los errores, inconvenientes y dificultades en la negociación durante el proceso de adquisición de Monsanto por parte de Bayer. Puesto que se subestimaron los riesgos legales asociados a las numerosas demandas por glifosato, además de la mala imagen de Monsanto por el uso de este y otros reactivos como el PCB. También, un acelerado pensamiento de cierre del acuerdo y no un desarrollo a largo plazo de las repercusiones. Todo esto, se analizará en tres grandes dimensiones.

En primer lugar, los criterios éticos y morales durante el proceso de negociación por parte de Bayer. Luego, toda la información y situación actual de la empresa Monsanto (demandas, valor de las acciones, etc.). Y, por último, la metodología y el procedimiento utilizado durante todo el proceso de negociación entre Bayer y Monsanto.

Entonces, tenemos que hubo una falta de ética, valores y responsabilidad social por parte de Bayer a la hora de hacer la negociación; que condujo a una segregación de la empresa, donde se anunciaron 12.000 despidos y cierre de unidades y una profunda reestructuración por parte de Bayer.

Después, analizaremos cómo los consumidores relacionan a Monsanto con productos perjudiciales para la salud, el medio ambiente y los animales, haciendo énfasis en los productos GMO que cada vez son más percibidos como perjudiciales por el alto contenido químico utilizado para su producción y mantenimiento, elevando el número de demandas recibidas por el uso de estos químicos.

Por último, para que estos acuerdos se hagan de una manera mucho óptima y efectiva, y poder responder al problema que gira en torno a la negociación de acuerdos comerciales efectivos, se plantea el siguiente interrogante principal:

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué soluciones y recomendaciones se les puede brindar a nuestros empresarios colombianos para negociar un acuerdo comercial, teniendo en cuenta los errores, inconvenientes y dificultades en la negociación durante el proceso de adquisición de Monsanto por parte de Bayer?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles fueron los criterios éticos y morales que tuvo en cuenta Bayer en la adquisición de Monsanto?
- ¿Qué información tuvo Bayer acerca de la situación de Monsanto antes de la adquisición?
- ¿Qué metodología o procedimientos se utilizaron en la negociación?

1.3. ALCANCE

Identificar los problemas que se dieron en la negociación durante la adquisición de Monsanto por parte de Bayer, para así ayudar a los empresarios de Colombia al momento de negociar un acuerdo comercial ya que la gran mayoría de empresas colombianas son PYME y no cuentan con el conocimiento necesario para realizar un acuerdo comercial que les permita ampliar su visión a largo plazo.

Conociendo esto, se les harían las recomendaciones a las PYME de Colombia sobre cómo negociar un acuerdo comercial, y con esto, garantizar un mejor desarrollo a largo plazo, una mayor proyección y estabilidad económica de la empresa.

2. JUSTIFICACIÓN

Los acuerdos comerciales que realizan las empresas pueden afectar directamente la operatividad del negocio, ya que son motores de impulso donde ven oportunidades de crecimiento económico, entonces, si no se tienen en cuenta aspectos fundamentales en términos de información, como los criterios éticos y valores, situación actual de la empresa y las metodologías o procedimientos en el proceso de negociación, se pueden generar fallas en el proceso de creación del acuerdo comercial entre las empresas partícipes e impactos no deseados. Por tal motivo se debe sensibilizar a los empresarios colombianos en temas de negociación internacional para evitar así posibles errores que afecten el desarrollo de la organización.

Lo anterior, puede influir de manera negativa dentro de las empresas, como en el grupo de colaboradores, accionistas y demás. De igual manera las empresas, incluidas las PYMES en Colombia, deben garantizar que sus negocios están basados en principios éticos y apegados a la ley, ya que se tiene un rol ante la sociedad y ante el entorno en el cual se encuentra. Lo anterior hace referencia a la responsabilidad social empresarial lo cual se traduce en una mayor productividad, credibilidad lealtad por parte del cliente, para garantizar una relación comercial duradera.

Para tener en cuenta un contexto acerca de las PYME en Colombia, la ley 905 de 2004 explica cómo estas se clasifican según el número de empleados y de activos:

Tabla 1 *Clasificación por tamaño de las empresas*

| Tipo de Empresa | No. De Empleados | Activos (SMMLV) |
|-----------------|------------------|-----------------|
| Micro | ≤ 10 | ≤ 500 |
| Pequeña | 11 - 50 | 501 - 5000 |
| Mediana | 51 - 200 | 5001 - 30000 |
| Grande | > 200 | > 30000 |

Fuente: COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (23, diciembre, 2004). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones [en línea]. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1993. no. 41148. p. 1-168. [Consultado: junio 2 de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

La economía colombiana se encuentra constituida en un 80% por las PYMES, ya que son las principales fuentes de generación de empleo y de gran fuerza productiva. Las PYMES colombianas generan cerca del 70% de los puestos de trabajo a nivel nacional. Sin embargo, tan solo el 14% han exportado sus productos y servicios, y el 24% tiene expectativas de hacerlo. Para que el país amplíe su base exportadora, es fundamental que las PYMES trabajen con el objetivo de llegar a otros mercados.

Según cifras de Acopi, en Colombia existen alrededor de 2.6 millones de microempresas, pequeñas y grandes compañías, lo que representa el 92% del total de las firmas con presencia en el país. (ACOPI, 2019). El reto es lograr que estas Pymes le apuesten a su internacionalización, aprovechando las alianzas con otros mercados y la recuperación de la economía en América Latina, que según IMF y World Economic Outlook fue de un 1.9% en 2018 y que se espera que alcance el 2.6% en 2019 (ACOPI, 2019).

En este contexto, Flavia Santoro, presidenta de ProColombia, aseguró que “el enfoque está en aprovechar mejor los 16 acuerdos comerciales vigentes con 60 países. En conjunto suman un mercado de más de 1.500 millones de consumidores a los que Colombia tiene acceso de forma preferencial, es decir con tasas arancelarias bajas, que en la gran mayoría de los casos llegan a 0%”. (PORTAFOLIO, 2019)

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer las recomendaciones que se les pueden brindar a los empresarios colombianos para negociar un acuerdo comercial teniendo en cuenta los errores, inconvenientes y dificultades en la negociación durante el proceso de adquisición de Monsanto por parte de Bayer.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer los criterios éticos y morales que tuvo en cuenta Bayer en la adquisición de Monsanto.
- Investigar sobre la información que tuvo Bayer acerca de la situación de Monsanto antes de la adquisición.
- Identificar la metodología y procedimientos que se utilizaron en la negociación.
- Analizar las posibles fallas del acuerdo comercial entre Bayer y Monsanto.
- Generar las recomendaciones para los empresarios colombianos a partir de la información analizada y desarrollada.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES

Un acuerdo comercial es un pacto o negociación entre dos o más países con el objetivo de armonizar intereses en materia de comercio e incrementar los intercambios entre las partes firmantes. El acuerdo comercial puede ser más o menos complejo, dependiendo de si los países firmantes deciden o no delegar parte de su soberanía a un organismo supranacional y someterse a su control en materia de política económica, incluida la política comercial. En caso de que haya algún tipo de cesión de soberanía hablamos de integración económica. (Galindo, p.14)

De acuerdo con Krugman, Olney y Wells (p.347), los acuerdos comerciales internacionales son tratados por los que un país se compromete a aplicar políticas menos proteccionistas frente a las exportaciones de otros países y, a cambio, los otros países también se comprometen a hacer lo mismo con las exportaciones de este país.

Junto a esto, las Pymes en Colombia no conocen los beneficios de los acuerdos comerciales vigentes del país, los cuales les proporcionan gran facilidad de acceso a nuevos mercados tanto para la exportación como la importación de bienes o servicios. Entre los acuerdos comerciales que representan grandes beneficios para los empresarios colombianos se encuentran (CVN, 2019):

- **MERCOSUR:** La duración del Acuerdo es indefinida y entró en vigor bilateralmente entre Colombia con Argentina, Brasil y Uruguay el 1 de febrero de 2005, y con Paraguay el 19 de abril de 2005.
- **Alianza del Pacífico:** La Alianza del Pacífico es un mecanismo de articulación política, económica y de cooperación e integración entre Chile, Colombia, México y Perú,

establecido en abril de 2011 y constituido formal y jurídicamente el 6 de junio de 2012, con la suscripción del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico.

El problema frecuente es que las PYMES colombianas aún subestiman o desconocen la importancia y alcance que tienen los acuerdos comerciales y especialmente los beneficios que estos aportan a las negociaciones.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Acuerdo Comercial: Un acuerdo comercial es un convenio entre dos o más partes de cara al desarrollo de una actividad de comercio común entre ellas. Este tipo de estrategia económica puede ser emprendida por empresas, organizaciones privadas empresariales superiores o incluso por naciones por medio de tratados comerciales. (Galán, Economipedia , s.f.)

Adquisición: El concepto de adquisición define al proceso realizado por una compañía cuando toma el control operacional de otra. Esto, como resultado de una compra directa o mediante la acumulación de acciones suficientes para lograr dicho fin. Para completar la transacción, el adquirente probablemente esté dispuesto a pagar un precio mayor al valor contable por acción, o pagar un valor superior al de la simple multiplicación del número de acciones que la adquirida haya emitido por el precio de mercado de cada acción. (Puebla, s.f.)

Control: Las políticas, los procedimientos, las prácticas y las estructuras organizativas concebidas para mantener los riesgos de seguridad de la información por debajo del nivel de riesgo asumido. Control es también utilizado como sinónimo de salvaguarda o contramedida. En una definición más simple, es una medida que modifica el riesgo. (ISO27000, 2012)

Criterios éticos: La interpretación de lo que es ético varía en diferentes partes del mundo y en diferentes sociedades. El problema en todas las sociedades se basa principalmente en medir qué es

lo que es un comportamiento apropiado mediante estándares éticos aceptables como pueden ser leyes. (Organization, 1988)

Criterios morales: Diferentes fuentes de sentido a partir de las cuales se toman las decisiones que pretenden lograr el mayor bien aceptado. (Salazar, s.f.)

Glifosato: El glifosato (N-fosfometil-glicina) es un inhibidor de la enzima 5-enolpiruvilsikimato-3-fosfato sintasa, clave en las rutas metabólicas que llevan a la producción de los aminoácidos aromáticos (fenilalanina, tirosina y triptófano). La enzima está presente en plantas y microorganismos, tales como bacterias y hongos, y ausente en animales y humanos. (Biotecnología, s.f.)

Impacto: El coste para la empresa de un incidente -de la escala que sea-, que puede o no ser medido en términos estrictamente financieros -p.ej., pérdida de reputación, implicaciones legales, etc. (ISO27000, 2012)

Negociación: Etimológicamente, la palabra ‘negocio’ viene del latín *negotium*, que significa negación del ocio. Efectivamente, negocio es sinónimo de actividad. Es lo contrario de estar ocioso. Pero no se refiere a cualquier actividad. Quienes participan en una negociación pretenden generar nuevas cosas, transformar la realidad; por supuesto, en el tema o materia de que la negociación trate. (Padilla, 2008)

PCB: Los PCB (bifenilos policlorados) son sustancias químicas orgánicas que forman parte de la familia de los hidrocarburos aromáticos clorados. Poseen excelentes propiedades aislantes, larga vida útil y no son inflamables, pero se consideran altamente peligrosos debido a sus características persistentes y acumulativas en el ambiente. (Sostenible, 2015)

PYME: Es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

Responsabilidad Social Empresarial: Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales. (Calderón)

4.3 MARCO LEGAL

Para que las organizaciones avancen de manera coordinada o estandarizada y dentro de las buenas prácticas y establecimiento de controles y procesos en temas relacionados con la negociación de acuerdos comerciales, con el fin de administrar, profundizar y aprovechar óptimamente los acuerdos orientados hacia la operación del negocio, es necesario que se tenga en cuenta la normatividad. Este espacio contiene las normas que corresponden a algunos aspectos relacionados con las relaciones comerciales bilaterales, regionales y multilaterales en Colombia, también como las prevenciones y medidas de atención que se deben tener en cuenta si surgen fallas e inconvenientes.

Tabla 2 Marco Legal.

| Fuente | Descripción |
|------------------|--|
| Ley 9 de 1991 | Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias. |
| Ley 1000 de 2005 | Aprueba el “Acuerdo de Complementación Económica” ACE 59, suscrito entre los gobiernos de Argentina, Brasil, Paraguay Uruguay, Estados del Mercosur y los Gobiernos de Colombia, Ecuador y Venezuela, Países Miembros de la Comunidad Andina. |
| Ley 1143 de 2007 | Aprueba el Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América |
| Ley 1166 de 2007 | Aprobatoria del protocolo modificadorio del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. |
| Ley 1241 de 2008 | Aprueba el Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras, |
| Ley 1372 de 2010 | Aprobatoria del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) |
| Ley 1628 de 2013 | Por medio de la cual se aprueba el "Acuerdo marco de la Alianza del Pacífico" entre la República de Colombia, la República de Chile, los Estados Unidos Mexicanos y la República de Perú, firmado en la ciudad de Antofagasta, Chile, el 6 de junio de 2012. |
| Ley 1669 de 2013 | Por medio de la cual se aprueba el acuerdo "Acuerdo comerciales entre Colombia y Perú, por una parte y la Unión Europea y sus miembros, por otra parte:" firmado en Bruselas, Bélgica el 26 de junio de 2012. |

Fuente: elaboración propia.

4.4 MARCO TEÓRICO

Saber negociar acuerdos comerciales es una habilidad imprescindible para las empresas colombianas. Cada día se cierran en el mundo miles de acuerdos (de compra y venta de productos, prestación de servicios, y demás). Por eso este estudio tendrá en cuenta las teorías de negociación internacional planteadas por Olegario Llamazares García-Lomas en su libro titulado Negociación Internacional, (García-Lomas, 2015), además se revisarán las estrategias y técnicas de negociación del libro Negociación Intercultural (Cabeza, Jiménez and Corella, 2013) junto con los conceptos y teorías del libro de Fundamentos de Negociación (Lewicki, Saunders and Barry, 2012).

Olegario define la negociación como un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones para conseguir una situación aceptable para ambas partes y así crear, mantener o desarrollar una relación. Junto a esto, asegura que para lograr el resultado deseado la negociación debe cumplir con las siguientes características:

- Desarrollarse mediante un proceso de etapas: Se trata de estructurar el proceso de negociador, de forma en que se tengan en cuenta los objetivos a conseguir, el trabajo a realizar y el comportamiento que se debe adoptar en cada momento; la estructura más utilizada es: Toma de contacto, preparación, desarrollo (encuentro, propuestas e intercambio), conclusión.
- Intercambio múltiple: La negociación implica un trueque de algo que una de las partes tiene, a cambio de lo que desea la otra; es múltiple ya que suele tratarse de varias cuestiones.
- Interdependencia: Durante el proceso de negociación las posiciones que van adoptando cada una de las partes afecta a la otra y por lo tanto existe una interdependencia.

- Predisposición para llegar a un acuerdo: El deseo de alcanzar un acuerdo revela el espíritu de cooperación que debe estar presente en la negociación.
- Ser creativo para aportar nuevos recursos que incrementen el valor de lo negociable.

En otro orden de ideas, es necesario indagar sobre los tipos de negociaciones y como estas influyen en el proceso de negociación de los acuerdos comerciales. Olegario en su libro nos señala que se pueden identificar cinco formas de negociar: negociaciones de confrontación, subordinación, inacción, colaborativas y razonadas.

- La negociación con confrontación: Se trata de una negociación en donde hay un ganador y un perdedor, se entiende que lo que gana una de las partes lo pierda la otra.
- Negociación subordinada: Consiste en subordinar nuestros intereses a los de la contraparte.
- La negociación con inacción: Se trata de no negociar, sucede cuando surge un problema en el que ninguna de las partes está en disposición de adaptarse a la otra.
- Negociación colaborativa: Implica un alto grado de confianza entre las partes para lograr un intercambio de información importante como base de la colaboración.
- La negociación razonada: Busca la solución de cuestiones de fondo sobre las que existen diferencias apreciables, más que la obtención de concesiones de la contraparte.

Por otro lado, una vez entendido el contexto inicial del proceso para realizar acuerdos comerciales, los autores del libro Fundamentos de Negociación nos sugieren iniciar la negociación con una estrategia y una determinada planificación. Entonces, es necesario realizar la preparación para instrumentar la estrategia, por lo cual se usará el proceso de planificación planteado por los autores Roy J. Lwicky, David M. Saunders y Bruce Barry en su libro de Fundamentos de

Negociación que de manera resumida consiste en: Definir los problemas de la negociación, recopilar dichos problemas y definir la mezcla de la negociación, definir los intereses, determinar los límites, conocer las opciones, establecer objetivos y preguntar los precios, valoración de los poderdantes y el contexto social de la negociación, análisis de la otra parte, presentación de los problemas a la otra parte y por último el protocolo que debe seguirse durante la negociación.

5. DESARROLLO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de esta investigación se basará en el análisis exploratorio, donde primero se formula un problema, para después realizar una investigación profunda acerca del tema o el desarrollo de una hipótesis. Esta investigación quiere ser la base o punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad, siendo la fusión de Bayer y Monsanto un tema relativamente reciente, novedoso y escasamente estudiado.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo, según María J. Mayan (International Institute Qualitative Methodology), el método de investigación cualitativo se alcanza a entender como “la exploración de las personas en su vida cotidiana y se asemeja a armar un rompecabezas del cual no conocemos la imagen, sino que a través de la observación vamos construyendo la imagen, lo cual es conocido como el método inductivo”. Entonces, este método nos ayuda a observar los comportamientos, para establecer y entender patrones de comportamiento a la hora de negociar acuerdos comerciales, con el fin y objetivo de nuestra investigación, de generarles una serie de recomendaciones a los empresarios colombianos sobre cuáles deben ser sus criterios para la toma de decisiones en los acuerdos comerciales que realicen.

5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

El proceso de búsqueda de la información nos permite conocer si existen teorías, hipótesis o técnicas sobre los temas en cuestión, además de permitirnos identificar mejor el problema, determinar los pasos a seguir en la investigación y aclarar el énfasis que se le va a dar al tema; Es por esto, que esta investigación tuvo en cuenta las características anteriores y se basó en fuentes primarias y secundarias para validar la información:

5.3.1. Fuentes Primarias

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que como investigadores debamos recoger en forma directa. Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. (Maranto Rivera and González Fernandez, 2015)

5.3.2. Fuentes Secundarias

La investigación implicó acudir a este tipo de fuentes, puesto que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (Maranto Rivera and González Fernandez, 2015)

Con base en lo anterior, la información de esta investigación se buscó en fuentes de acceso cotidianas como periódicos, diarios económicos, revistas especializadas en temas de comercio internacional, sitios web especializados y publicaciones académicas.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con el tema principal de la investigación, el procedimiento para evaluar las evidencias necesarias, que faciliten evaluar los hallazgos será:

Observación (comparación o confrontación, rastreo): Se realizará verificación directa donde se desarrollan y documentan los procesos, esto permite tener una visión de la organización, de los procesos de negociación y la correlación con el objetivo principal de esta investigación. (Gallardo and Moreno Garzón, n.d.)

5.5. FASES

5.5.1. Fase 1.

Es importante identificar cuáles fueron los criterios éticos y morales que tuvo en cuenta Bayer en la adquisición de Monsanto, para lo cual se analiza la información disponible a través de los sitios web especializados en temas de comercio internacional, revistas expertas en finanzas y blogs de profesionales en derechos de los empleados. Adicionalmente, se realiza un análisis de riesgo de la empresa Bayer en su reestructuración al momento de fusionarse con Monsanto.

5.5.2. Fase 2.

Se realiza la investigación del acuerdo comercial entre Bayer y Monsanto, teniendo en cuenta todos los términos, estándares y normas que se utilizaron, analizando las características, criterios, información y metodologías utilizadas, que nos permitan generar un modelo de recomendaciones para las PYME, así como establecer maneras óptimas de negociar que se vean reflejadas en el crecimiento de las organizaciones en Colombia.

5.5.3. Fase 3.

Se generan una serie de recomendaciones para las PYME en Colombia, de fácil entendimiento y aplicación donde puedan mejorar sus procedimientos y metodologías a la hora de negociar acuerdos comerciales nacionales e internacionales, y se verifique la información mediante los buenos resultados obtenidos como consecuencia del buen desarrollo de la investigación.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrollarán cada uno de los objetivos específicos propuestos en la investigación, tomando como referencia cada una de las fases (1, 2 y 3) de la investigación utilizando la metodología propuesta. Se hará uso de la información primaria y secundaria recolectada, permitiendo articularla de manera correcta para poder identificar y dar respuesta a nuestros objetivos de la investigación.

6.1. ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS ÉTICOS Y MORALES, DE LA OFERTA DE PRODUCTOS DE MONSANTO, Y EL CONTEXTO JURÍDICO DE MONSANTO PARA UN POSTERIOR ANÁLISIS DE RIESGO

Para poder identificar los criterios éticos y morales que Bayer utilizó en vista hacia la compra de Monsanto, es importante realizar una contextualización respecto a estos criterios que la empresa Bayer presenta en su imagen corporativa, que sean útiles y pertinentes para el análisis y comprensión del caso de esta investigación, y así mismo determinar cuál fue el impacto que tuvieron estos criterios dentro del acuerdo comercial.

De igual manera es importante visibilizar los productos que ofrece Monsanto al mercado, sus componentes y composiciones que hacen que algunos productos sean mal vistos por el consumidor, empresas y el mercado. Con esta información podemos obtener un acercamiento a la realidad de la oferta de productos de Monsanto. Haciendo énfasis en el producto más controversial y que ha sido objeto partidario de casos de demandas hacia Monsanto por afectaciones de la salud a personas que han entrado en contacto con este producto, el glifosato.

También, con base en la oferta de productos de Monsanto, es fundamental hacer un análisis jurídico, que contenga los casos más relevantes en los que interfiera el glifosato (producto más controversial de Monsanto), que permita observar con más claridad las causas reales y los argumentos que utiliza tanto la empresa al defender sus productos, como los demandantes al declarar que los productos de Monsanto pueden llegar a ser perjudiciales para la salud de las personas.

6.1.1. Análisis de criterios éticos y morales de Bayer

Los productos que ofrecen Bayer y el mercado en el que se desempeña, tienen como fin principal contribuir y colaborar a denotar cambios transformacionales alrededor del mundo. Este es el ideal que utiliza Bayer al querer negociar con otras empresas, ayudar a las personas y comunidades a prosperar mediante acuerdos y negocios con Bayer.

La empresa afirma que en sus prácticas dentro del mercado compiten de manera sana e integral con todas las negociaciones que se realizan, cumpliendo con todas las leyes aplicables y respetando reglas altruistas. También, afirman que toman decisiones sobre las negociaciones que no se ven manchadas, dañadas o afectadas por conflictos de interés y cumplen con las reglas de conducta al hacer acuerdos comerciales. Tienen cero tolerancias con el tema de sobornos y corrupción en las negociaciones.

Ahora bien, una parte fundamental y controversial a la hora de analizar este caso de negociación, es la parte en la que se involucra la salud del consumidor y del medio ambiente. Entonces, Bayer establece que las decisiones se toman por medio de interacciones con una serie de agentes reguladores que se basan en suficiente evidencia científica y objetivos políticos adaptables a todos los casos (ambientales, sociales, etc.). Trabajan para asegurar un producto

seguro, con el fin de proteger a las personas y el medio ambiente. Recolectan datos e informan a Health, Safety and Environment (HSE) para tener siempre el rastro sobre la huella y marca ambiental que estén provocando.

En cuanto a la sana competencia que Bayer afirma seguir según sus criterios éticos, un estudio jurídico de la University College London (UCL), muestra cinco razones principales, en base a la legislación europea sobre competencia, por las que se debería bloquear la fusión entre Bayer y Monsanto: la gran concentración del mercado, donde tres únicas empresas multinacionales pasarían a poseer y vender aproximadamente el 64% de los pesticidas/herbicidas y el 60% de semillas patentadas del mundo, el afianzamiento del poder de mercado, el incremento de precios, la dependencia de los agricultores por la tecnología de Monsanto, y por último, la incapacidad de competir por los costes imposibles que significaría entrar en este mercado para otras empresas.

La UCL concluye, con el daño para la biodiversidad y el clima que generaría esta fusión. Los gigantes agroquímicos establecerían una serie de pautas que los agricultores deberían implementar en sus prácticas, con productos agrícolas como herbicidas y pesticidas que afectarían la biodiversidad, el clima y la salud.

6.1.2. Análisis jurídico de algunos productos de Monsanto

En este apartado, se tomará como referencia para el análisis de productos de Monsanto, los más relevantes en cuanto a implicaciones jurídicas que han traído a la empresa, siendo algo importante a tener en cuenta no solo para Bayer, sino para cualquier empresa que quiera realizar procesos de negociación y/o de adquisición con otra empresa.

Entonces, el caso más fundamental para poder realizar este análisis, es el juicio contra Monsanto representado por Dewayne Johnson. Este hombre de 47 años, se desempeñaba como jardinero de un distrito escolar en San Francisco, California. Su mayor causal del cáncer que

padeecía, se lo ameritaba a un pesticida llamado RoundUp, este pesticida tiene un componente muy importante y que se ha convertido en una palabra muy popular, el glifosato. El 10 de agosto de 2018, un jurado de California condenó a Monsanto a indemnizar a la familia Johnson con 289 millones de dólares. Por supuesto, este caso ha sido el disparador de demandas contra Monsanto y el uso de glifosato en productos como RoundUp y Ranger Pro.

Todo el caso entre Dewayne Johnson y Monsanto, está contenido en un Memorandum (Montrone, 2019), que brinda información sobre los argumentos que se utilizaron durante el juicio, y hacia dónde tomaba rumbo, siendo algunas de las conclusiones de este juicio la mezcla letal de otros componentes junto al glifosato.

6.1.3. Análisis mediante el uso de la matriz de riesgos (análisis de riesgo de la empresa Bayer)

A continuación, se realizará un análisis cualitativo de amenazas, el cual nos permitirá priorizar los riesgos identificados antes de la negociación evaluando la probabilidad de ocurrencia y sus principales impactos sobre el proyecto de compra de Monsanto. Para esto, consideraremos la información que Bayer tuvo disponible y así plantear los posibles escenarios de ocurrencia que afectaran de manera negativa la imagen corporativa de Bayer y por ende se tradujera en pérdida de valor comercial para la empresa.

La siguiente tabla nos permite evaluar el riesgo a través de su probabilidad de ocurrencia, gravedad (impacto), valor del riesgo y el nivel de riesgo:

Tabla 3 Aspectos a tener en cuenta para el análisis de riesgo.

| RIESGO | Probabilidad (Ocurrencia) | Gravedad (Impacto) | Valor del Riesgo | Nivel de Riesgo |
|---|----------------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|
| Perdida en el valor de sus acciones comerciales | 5 | 5 | 25 | Muy grave |
| Imagen corporativa negativa de Monsanto afecte a Bayer | 4 | 4 | 16 | Muy grave |
| Demandas millonarias a Monsanto que asumiría Bayer | 4,5 | 5 | 22,5 | Muy grave |
| Segregación de la empresa para compensar las pérdidas financieras | 4 | 5 | 20 | Muy grave |

Fuente: Elaboración propia.

Para la interpretación de esta tabla utilizaremos el siguiente soporte:

Tabla 4 Tabla para el análisis de riesgo (probabilidad e impacto de cada aspecto).

| | | | GRAVEDAD (IMPACTO) | | | | |
|---------------------|-------------------|---|---------------------------|---------------|----------------|---------------|-------------------|
| | | | MUY BAJO 1 | BAJO 2 | MEDIO 3 | ALTO 4 | MUY ALTO 5 |
| PROBABILIDAD | MUY ALTA 5 | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | ALTA 4 | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | MEDIA 3 | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | BAJA 2 | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 12 |
| | MUY BAJA 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Elaboración propia

Es necesario resaltar que el nivel de riesgo asumido es muy grave para cada uno de los escenarios, por lo cual se debieron implementar medidas preventivas urgentes, no se debió haber iniciado el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes que permitieran acotar el riesgo.

Como lo explicaremos más adelante, Bayer blindó algunas de sus actividades y fortificó su capacidad para que con los rumores de la posible compra y luego con la realización de esta no se dieran de forma tan pronunciada los efectos negativos de la adquisición de Monsanto.

Bayer era consciente y conocía muy bien cada uno de los riesgos durante y después de la negociación, lo cual asumió dado el potencial y la visión a largo plazo del futuro de la compañía.

6.1.4. Estrategias de Bayer para mitigar el riesgo

Se debe reconocer la mala imagen corporativa de Monsanto, por lo cual tras su adquisición Bayer ha decidido deshacerse de la marca Monsanto, pero no del portafolio de productos pues de esta manera planea mantener el vínculo con importantes clientes. Con lo anterior, se logra que la reputación de la compañía alemana no quede contaminada con las críticas negativa de la opinión pública.

Por otro lado, una de las principales estrategias que le ha permitido disminuir el riesgo y recuperar la confianza de los inversionistas es la creación de un comité extraordinario que va a revisar la estrategia judicial en defensa de la empresa en los más de 13.000 juicios que debe afrontar en Estados Unidos. Junto a esto, la entrada a la compañía del fondo activista Elliot, el cual realizó una inversión por 1.000 millones de euros. Todo esto aumentó la confianza de los inversionistas con lo cual se logró una recuperación del 6% del valor bursátil de las acciones.

Estas estrategias dado el conjunto de acciones que ha tomado Bayer le han permitido mitigar una parte de los riesgos asumidos con la compra de Monsanto ahora lo que es importante analizar es la intención de la compra dado que es el motor principal para llevar a cabo esta negociación.

6.1.5. Análisis de la intención de compra

Las intenciones de compra de Monsanto por parte de Bayer en cierto punto pueden ser contradictorias y en algún momento contraproducente si las analizamos al corto plazo. Bayer desde inicios de la negociación dejó clara que sus intenciones con la compra era crear un líder mundial en la agricultura, con lo cual asumiría un rol de innovación liderando la agricultura moderna.

El potencial de Monsanto en el área de biotecnología en relación directa con las semillas, junto con la experiencia de Bayer en la protección de cultivos permitiría que esta fusión desempeñe un papel fundamental en la humanidad. Con lo cual podrían revertir factores que limiten la productividad de tierras fértiles, mitigar los daños causados por el cambio climático, disminuir el número de plagas y enfermedades presentes en los cultivos, lo cual aumentaría de manera considerable la producción de alimentos para una población mundial creciente.

La combinación de las 2 compañías se realizó con la proyección a futuro de atender el reto de alimentar a 3.000 millones más de habitantes que se esperan en 2050 y hacerlo de una manera sostenible.

Después de la integración de Monsanto a Bayer la empresa planteó una estrategia de innovación en tres fases:

- El antiguo negocio de semillas y rasgos de Monsanto
- El negocio químico de Bayer
- El antiguo negocio de la agricultura digital de Monsanto

6.2. INVESTIGACIÓN DEL ACUERDO COMERCIAL ENTRE BAYER Y MONSANTO

6.2.1. Términos, estándares y normas que se utilizaron.

Durante la negociación de Monsanto, Bayer se sometió a distintas normas y estándares internacionales puesto que se trataba de un acuerdo entre empresas de gran cobertura del mercado global y cuya unión era centro de polémica pública.

Bayer compró a Monsanto por una cantidad aproximada de 66 mil millones de dólares, incluyendo deuda (Alfa Editores, 2016), lo cual hizo que este fuese uno de los mayores acuerdos de adquisición del 2016 y la mayor oferta en efectivo de la historia.

Por lo anterior, este acuerdo debió revisarse por la legislación europea al ser Bayer una empresa de nacionalidad alemana, y también por la legislación estadounidense pues la casa matriz de Monsanto se encuentra en Estados Unidos. (Deutsche Welle., 2018). Además, al ser una unión de polémica envergadura pues se sospechaba de intereses de apoderarse del mercado mundial de semillas y crear así uno de los más fuertes monopolios, el acuerdo se inspeccionó de manera minuciosa por las autoridades antimonopolísticas de las legislaciones ya nombradas.

Antes de la aprobación del acuerdo de compra Bayer debió modificar y desprenderse de ciertas divisiones de negocios valuadas en alrededor de 9 mil millones de dólares. (Forbes Staff., 2018), con el fin de acatar las condiciones impuestas por las distintas legislaciones y por los entes internacionales encargados de revisar y prevenir cualquier fin mal intencionado que pudiera surgir de la fusión de las 2 grandes compañías. En este sentido, Bayer debió entregar todo su negocio de semillas a la también alemana BASF. (Forbes Staff., 2018).

Finalmente, para conseguir la aprobación de Estados Unidos Bayer se hizo responsable del mayor acuerdo de compromiso que se haya firmado en la nación estadounidense para una adquisición empresarial, según del Departamento de Justicia. (Forbes Staff., 2018)

En este contexto, se logra evidenciar que dentro de los términos, estándares y normas que se utilizaron en el proceso de adquisición, Bayer acopló su modelo de negociación siempre teniendo

en claro el objetivo de lograr fusionarse con Monsanto, siendo flexible y cediendo en puntos críticos en los cuales de no haberse cambiado o modificado como lo hicieron, no hubiese sido posible la adquisición y toda la negociación pudo haberse perdido.

6.2.2. Análisis de las características, los criterios, la información y metodologías utilizadas

La negociación concretada entre Bayer y Monsanto, antes de ser un hecho, tuvo que ser supervisada por la Comisión Europea (EC, 2018), donde se hizo un análisis profundo a toda la información, características, criterios y metodologías durante el proceso de negociación.

El análisis del mercado, donde se observó el impacto que tendría una fusión entre estas dos empresas, que tan significativo sería hacia la competencia dentro del mercado de semillas de frutas y vegetales. Dando como resultado, un impedimento significativo para las empresas que quieran competir en la gran mayoría de países dentro de la Unión Europea, ya que esta fusión significaría en términos de patentes en siembra, comercialización e investigación de semillas vegetales, una cuota de patente entre [70-80]% de todo el mercado.

Para que la EC tomara una decisión respecto a la negociación y posteriormente fusión entre Bayer y Monsanto, fue fundamental analizar los objetivos de las partes y obtener toda la información posible sobre lo que ocurriría en el mercado mundial de la agricultura. Por esto, los criterios en los que se desarrolló esta negociación, se orientaron hacia el mercado, “el cumplimiento de una medida que da lugar a un cambio estructural del mercado es una condición” (EC, 2018), siendo la reestructuración no solo del mercado, sino de la distribución de las acciones, los precios y la comercialización, condiciones establecidas en la negociación.

La metodología utilizada para esta fusión entre Bayer y Monsanto, fue una negociación de equipo. Según (Shonk, 2019), esta metodología se conforma de una o más personas, donde usualmente se conforman ‘equipos’ de negociación, o empresas, donde se debaten temas importantes para las organizaciones, llegando a una posible fusión, como en este caso. También, esta metodología se utiliza cuando las partes sienten que pueden llegar a ser más fuertes si unen sus conocimientos y habilidades, para crear más valor.

6.3. MODELO DE RECOMENDACIONES PARA LAS PYMES EN COLOMBIA

El modelo que se propone para que las PYME puedan negociar de una manera óptima acuerdos comerciales internacionales, tiene su base en un buen análisis de riesgo, donde se evalúan en detalle aspectos que puedan afectar negativamente a la empresa luego de cerrar el acuerdo. También, un análisis jurídico y de producto, para conocer la situación actual y los productos o servicios de la otra parte negociadora, como también las implicaciones jurídicas que estos puedan traer a la empresa. Además, la fiel aplicación de los criterios éticos y morales de cada una de las partes.

6.3.1. El modelo de recomendaciones para negociar acuerdos comerciales PYME

El modelo que se propone para presentar una serie de recomendaciones a la hora de negociar acuerdos comerciales internacionales para las PYME en Colombia, se basa en la investigación realizada, en donde el objetivo principal es mejorar sus procedimientos y metodologías para evitar en lo posible, errores que puedan frenar un determinado proceso de negociación internacional.

Con base a la estructura de la negociación planteada por Lewicki, Saunders y Barry en el libro Fundamentos de Negociación, y la investigación realizada, se plantean a continuación los pasos que conforman el modelo para negociar acuerdos comerciales internacionales:

Análisis de la otra parte: Se debe tener en cuenta e investigar sobre la otra parte involucrada en la negociación, esto nos facilitará identificar los recursos, problemas, intereses, puntos de resistencia, opciones y objetivos. Se recomienda ser minuciosos en esta sección, pues cualquier dato que se descubra y sea sensible para la contraparte puede ser el determinante para que la negociación culmine o no a favor.

Definición de los problemas: Esto lo podemos evidenciar en el caso de estudio en la disyuntiva o problemática en la que se involucró Bayer en su interés por adquirir Monsanto. Bayer identificó en primera medida las dificultades de por medio en la negociación y se preparó para ello. Como vimos en el desarrollo del caso, la compra de una empresa involucra una gran cantidad de preguntas y problemas como por ejemplo uno de los problemas que tuvo Bayer con la adquisición de Monsanto fue la duda de conservar, reubicar o despedir a los ejecutivos y trabajadores de ciertas áreas que se vieron afectados en el proceso de compra de la compañía.

Entonces, en esta parte inicial de la negociación recomendamos un análisis de todos los problemas posibles, buscar información relacionada en la solución de esos problemas y de ser necesario consultar con expertos en el tema para tener una mayor claridad posible de todos los inconvenientes que podrían surgir durante y después de la negociación.

Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de negociación: Recopilar todos los problemas identificados en el apartado anterior, para así tener un listado en orden prioritario de las principales dificultades, aumentando las probabilidades de éxito de la negociación en cuestión.

Es importante reconocer que se deben ordenar los problemas en un orden de importancia, primero los que representan un mayor riesgo y dificultad, luego con los de menor conflicto. A su vez, se debe examinar si los problemas se relacionan o son independientes entre sí.

Definición de los intereses: Fijar los intereses y objetivos de la negociación, es decir, que es lo que queremos lograr con el trato que planeamos llevar a cabo. De esta manera las secciones anteriores facilitarán reconocer el camino que debemos seguir durante el proceso para conseguir una negociación exitosa. En nuestro ejemplo, Bayer identificó muy bien sus intenciones de compra, pues proyectaba diferentes situaciones que apuntaban a un crecimiento poblacional excepcional que daba origen a una oportunidad de alimentar a una cantidad importante de la población mundial proyectada para el año 2050.

Por otro lado, los intereses u objetivos de la negociación también se ven permeados por los principios empresariales y se debe estar preparado para evitar en la mayor instancia posible el desapego a los valores y principios de la empresa para así no perder la identidad corporativa.

Entonces, esto es una parte vital en la negociación de acuerdos comerciales y recomendamos revisarlo a detalle pues permitirá un ágil desempeño durante el proceso.

Determinación de los límites: Los empresarios deben determinar hasta qué punto están dispuestos a ceder en el acuerdo comercial. Se recomienda iniciar un proceso de identificación del punto de resistencia, el cual consiste en decidir donde se debe detener la negociación, es decir, cualquier propuesta más allá de este punto será rechazada.

Conocer las opciones: Cuanta más información tengamos del mercado de la negociación que estamos llevando a cabo, más opciones tendremos en caso de que no concretemos un acuerdo, y podremos satisfacer aún nuestros intereses, objetivos y necesidades de la negociación pues tendremos alternativas en caso de un resultado negativo o que se frustre la negociación en curso.

Establecer objetivos: La estipulación de los objetivos se puede lograr a través de preguntas como ¿con qué resultado me sentiría cómodo? Estos objetivos suelen ser flexibles pues se ajustan a una serie de varios resultados igualmente aceptados. Para establecer estos objetivos se debe tener

en cuenta que estos deben ser específicos, viables y verificables, además deben alinearse a un pensamiento positivo y orientado a la integración de las ventajas y desventajas de obtenerlos, esto en resumen puede interpretarse, en cómo quiero que termine la negociación y qué implicaciones tiene llegar a ese punto, en qué me beneficia y cómo podría ser perjudicial para la negociación.

A manera de resumen estos pasos se pueden clasificar en la siguiente tabla:

Tabla 5 *Modelo de planificación de la negociación.*

| |
|---|
| ¿Quién es mi contraparte? |
| ¿Cuáles son los problemas de la negociación? |
| ¿Qué problemas debemos cubrir? ¿Qué problemas están relacionados y cuáles no? |
| ¿Cuáles son mis intereses? |
| ¿Cuál es mi punto de resistencia? |
| ¿Cuáles son las opciones que puedo tener? |

Fuente Elaboración propia.

Bayer y Monsanto son empresas de talla mundial y su acuerdo de fusión estuvo bajo la constante vigilancia y normativa de entes internacionales en pro de garantizar una sana y excelente coordinación durante el proceso de negociación. Teniendo en cuenta esto, instamos a los empresarios a usar en su beneficio los acuerdos comerciales vigentes en Colombia y realizar la negociación teniendo en cuenta las recomendaciones que hemos realizado, pues éstas les permitirá aumentar la probabilidad de éxito de cualquier acuerdo comercial.

7. CONCLUSIONES

- Se deben tener en cuenta cuales van a ser los criterios éticos y morales que permean el proceso de negociación para así evitar la pérdida de la identidad corporativa y valor con los clientes, socios y allegados a la empresa para minimizar las pérdidas de cualquier índole, bien sean sociales o económicas.
- Los procesos de negociación de acuerdos comerciales pueden representar riesgos y consecuencias inesperadas como le sucedió a Bayer, es necesario entonces que las PYME estimen estos riesgos y que creen los escenarios con distintas proyecciones de riesgo incluyendo situaciones de extremo riesgo para evitar decisiones aceleradas y sin premeditación.
- Una buena preparación de la negociación en acuerdos comerciales internacionales, es fundamental para evitar fallos y tener éxito dentro de la negociación.

8. RECOMENDACIONES

- Realizar investigaciones complementarias en torno a la negociación de acuerdos comerciales, lo cual permitirá ampliar y mejorar la información presentada y aumentará la efectividad de los empresarios colombianos al momento de cerrar acuerdos comerciales nacionales e internacionales.
- Proponer modelos de preparación de negociaciones para las PYME, de manera que estos sirvan como material de apoyo a los negociadores y empresarios, además de proporcionar una visión más profunda sobre la realización de acuerdos comerciales.
- Generar un sistema de estrategias que ayude a difundir la información acerca de los acuerdos comerciales vigentes en Colombia para que así estos incentiven a los empresarios colombianos a ampliar sus horizontes comerciales y logren capturar valor de otros lugares, mercancías y servicios a nivel nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOPI (2019). *Encuesta de desempeño empresarial 2do trimestre de 2019*. [online] Acopi.org.co. Available at: <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2019/09/ENCUESTA-DE-DESEMPE%C3%91O-EMPRESARIAL-SEGUNDO-TRIMESTRE-2019.pdf> [Accessed 8 Nov. 2019].
- ArgenBio (2016). *¿Para qué se usa el glifosato?*. [online] Argenbio.org. Available at: <http://www.argenbio.org/adf/uploads/Glifosato.pdf> [Accessed 8 Nov. 2019].
- Cabeza, D., Jiménez, C. and Corella, P. (2013). *Negociación Intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional*. 1st ed. Barcelona: Marge Books.
- CISNEROS (n.d.). *Proceso de fusión y adquisición*. [online] Catarina.udlap.mx. Available at: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/cisneros_t_c/capitulo1.pdf [Accessed 8 Nov. 2019].
- CVN (2019). *Tratados de libre comercio vigentes en Colombia*. [online] Centro Virtual de Negocios - CVN. Available at: <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/> [Accessed 8 Nov. 2019].
- Galán, J. (n.d.). *Pyme – Pequeña y mediana empresa - Definición, qué es y concepto / Economipedia*. [online] Economipedia. Available at: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html> [Accessed 8 Nov. 2019].
- Gallardo, Y. and Moreno Garzón, A. (n.d.). *Recolección de la información*. [online] Unilibrebaq.edu.co. Available at: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf> [Accessed 8 Nov. 2019].
- García-Lomas, O. (2015). *Negociación internacional*. 1st ed. Madrid: Global Marketing Strategies.
- ISO 27000 (2014). *ISO27000.es - El portal de ISO 27001 en español. Gestión de Seguridad de la Información*. [online] Iso27000.es. Available at: <http://www.iso27000.es/glosario.html#section10r> [Accessed 8 Nov. 2019].
- Lewicki, R., Saunders, D. and Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. 5th ed. México, D.F.: Jesús Mares Chacón.
- Maranto Rivera, M. and González Fernandez, M. (2015). *Fuentes de información*. [online] Repository.uaeh.edu.mx. Available at: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf> [Accessed 8 Nov. 2019].

- MINAMBIENTE (2015). *Manual para la Gestión Integral de Bifenilos Policlorados - PCB*. [online] Quimicos.minambiente.gov.co. Available at: http://quimicos.minambiente.gov.co/images/quimicos/quimicos/Documentos/PCB/Generalidades/tomo_1_generalidades_y_conceptos_basicos_pcb.pdf [Accessed 8 Nov. 2019].
- Padilla, J. (2008). *Una mirada hacia dentro, el proceso de negociación*. [online] Virtual.iesa.edu.ve. Available at: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/Padilla-Una-mirada.pdf> [Accessed 8 Nov. 2019].
- PORTAFOLIO (2019). *Entre 2014 y 2018, solo 7,7% de las pymes vendió en el exterior*. [online] Portafolio.co. Available at: <https://www.portafolio.co/economia/entre-2014-y-2018-solo-7-7-de-las-pymes-vendio-en-el-exterior-530272> [Accessed 8 Nov. 2019].
- Galván, Juana (Coordinadora). *Mejorando las capacidades técnicas para lograr un mayor aprovechamiento de los acuerdos comerciales*, IICA, 2012
- Alfa Editores. (19 de 09 de 2016). *Alfa Editores Tecnicos*. Obtenido de <https://www.alfaeditores.com.mx/bayer-acordo-la-compra-de-monsanto/>
- Deutsche Welle. (07 de 06 de 2018). *Deutsche Welle*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/bayer-sella-compra-de-monsanto/a-44111720>
- Forbes Staff. (4 de Junio de 2018). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/bayer-compra-monsanto-en-la-operacion-mas-costosa-de-la-historia-alemana/>
- Shonk, K. (13 de mayo de 2019). *Types of Negotiation for Business Professionals*. Obtenido de <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/types-of-negotiation-for-business-professionals/>
- EC. (21 de marzo de 2018). *Case M.8084 – Bayer/Monsanto*. Obtenido de https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m8084_13335_3.pdf