

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

"IT Systems: Maderería La Arboleda, negociación y resolución de conflictos"

C A S O
P A R A O B T E N E R E L G R A D O
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A :
L I C . M A R G A R I T A G R A Ñ A R I V A S

ASESOR: FERNANDO CÁMARA PUERTO

Índice del caso

1. Introducción
2. El conflicto
 - 2.1 Como resolverlo
3. Justificación del caso
4. Antecedentes de Maderería La Arboleda
5. Wongpec, uno de los clientes mas importantes
6. Situación inesperada
7. Soluciones para el caso
8. Conclusiones
9. Bibliografía y Web Grafía
10. Anexos
 - 10.1 Tratamiento Térmico
 - 10.2 Línea de Fabricación
 - 10.3 Bosque Real
 - 10.4 Flujograma

Maderería la Arboleda: negociación y resolución de conflictos

Introducción

El conflicto representa un problema cotidiano en la vida de las empresas, sería preocupante pensar que alguna empresa estuviera exenta de esto. Éste se puede ver desde dos perspectivas diferentes, la primera como una oportunidad ya que permite a la organización reconocer su debilidades y la forma en cómo enfrentarlos, por otro lado, recordemos que las empresas están conformadas por seres humanos, los cuales por naturaleza son conflictivos, ya sea por las diferentes formas de actuar, de pensar, de comportarse, o inclusive por la propia cultura y sus valores, aunque existen factores externos que también los originan.

Por esto mismo, es que la empresa debe estar preparada para cualquier acontecimiento que se presente de modo que pueda actuar a tiempo, saber qué comunicar y la forma en cómo hacerlo. En pocas palabras saber como responder ante una posible crisis. La crisis por lo general se da por un mal manejo de los conflictos existentes en la empresa, llevando a éstos hasta sus últimas consecuencias.

¿ Cómo resolver un conflicto?

La mejor manera de hacerlo es siempre teniendo un buen mensaje que comunicar y lograr ponerse en el papel de la otra parte y así poder lograr llegar a un buen entendimiento y a una buena negociación.

Negociar implica que las partes involucradas intenten resolver sus diferencias y defender los intereses, de modo que se pueda resolver el conflicto, buscando obtener ventajas mutuas para de este modo poder llegar a un acuerdo favorable.

Todas las negociaciones son distintas de acuerdo a los participantes del tema a tratar y de acuerdo con las intenciones con las que uno vaya, es decir existen dos principales posturas que se dan dentro de una negociación.

La primera es un tanto egoísta y competitiva, en donde solo resulta viable un ganar- perder. Este tipo de negociaciones no son las mas convenientes, es importante conocer a la otra parte y mostrarse tolerantes frente a lo que los otros argumentan.

Quizás suene obvio el que en una negociación uno quiera ser el que gane y no la otra parte, pero la cuestión es que ante dicho panorama no se puede hablar de una negociación, yo lo llamaría egoísmo.

Una negociación es cuando las partes llegan a un entendimiento y por lo tanto a lo que llamamos un ganar- ganar, en otras palabras, lo que se busca con esto, es que los interesados solucionen el problema buscando en todo momento un resultado positivo para ambos.

Pero el éxito de una buena negociación no solo recae en buscar el ganar-ganar, sino en tener las estrategias necesarias para llevar acabo la negociación, de otro modo la otra parte, sin piedad alguna, nos sacara de la jugada.

Una buena estrategia de negociación consiste en recopilar y analizar la mayor información posible respecto a la otra parte, de esta forma podremos conocer con mayor exactitud cómo es y lo que busca la contraparte, de este modo será mucho más fácil dirigir y obtener una mejor posición dentro de la negociación.

Por otro lado, es conveniente conocer cuales son las diferencias que existen entre uno y otro, lo que nos lleve a buscar un punto intermedio e inclusive que ambas partes cooperen en el momento de la negociación, buscando un entendimiento y una solución que beneficie a ambas partes.

De igual forma es importante que uno sepa lo que quiere lograr en la negociación, pero para eso es necesario llevar a cabo un proceso de preparación, en donde no solo determinemos los objetivos, sino los argumentos con los que vamos a justificarlos, las tácticas de negociación que utilizaremos y hasta dónde queremos lograr o hasta dónde estamos dispuestos a perder.

Al final nos permitirá tomar decisiones importantes en el proceso de la negociación, es decir, saber cuándo es momento de retirarnos o de seguir adelante.

El Caso Maderería la Arboleda

Manuel García, Gerente de Ventas de Maderería La Arboleda, en agosto de 2011 recibió una llamada de uno de sus clientes más importantes para reclamarle por la calidad de la madera que le había sido entregada. De inmediato, Manuel se comunicó con su proveedor para pedirle que se reunieran a la brevedad, con el finalidad de poderle ofrecer una solución a su cliente.

Antecedentes de la Empresa

En 1962, Cesáreo Rivas fundó Maderería La Arboleda con el propósito de que la empresa se convirtiera en una alternativa de servicio y calidad, dedicándose a la compra-venta y transformación de maderas de diferentes especies, así como toda clase de madera para la construcción e industria.

Para los años 80's la empresa fue adquiriendo mayor participación en el mercado, su cartera de clientes aumentó hasta en un 60%, con lo cual tuvieron que modificar su misión y visión adaptándola de acuerdo a las necesidades de un México creciente.

“Brindarle al cliente un servicio de excelencia”, principio con el cuál intentaban reflejar de manera clara el objetivo al que la empresa quería llegar¹, éste fue el pilar que motivó al Sr. Rivas

¹El objetivo de la empresa era llegar a ser el líder en el ramo de la madera, caracterizándose por ser una empresa confiable, con producto de calidad y un servicio de excelencia en donde la voz del cliente es la que manda.

para que lograra llevar su empresa hasta la cima, posicionándola como una de las más prestigiadas empresas madereras en la ciudad de México.

Conociendo la importancia que Maderería La Arboleda ocupaba en el mercado, y su prestigio en la Cámara de Madereros, el Sr. Rivas decidió invertir en su negocio, con la finalidad de marcar una diferencia con respecto a su competencia directa, construyó su propia estufa para llevar a cabo tanto el proceso de secado de la madera como el “Tratamiento Térmico” según la norma 144 de SEMARNAT para el embalaje de productos de exportación (**anexo1**), algo que en aquellos años era difícil encontrar en una maderería, por lo que el tenerla representaba un servicio adicional al cliente, además adquirió una línea completa para la fabricación de tarimas (**anexo2**).

Próxima a cumplir 50 años desde su fundación, “Maderería La Arboleda” siguió buscando diferentes alternativas, de modo que ésta conservara su lugar como una de las mejores madererías de la ciudad de México.

Uno de los clientes más importantes

La **Constructora Wongpec**, era una empresa dedicada a la construcción e infraestructura, cuyo trabajo recaía principalmente en las obras públicas², sin embargo, también se dedicaba a la construcción de hoteles, plazas, restaurantes y fue partícipe en el proyecto de **Bosque Real**, uno de los fraccionamientos más exclusivos de México (**anexo3**).

Dentro de sus proyectos más importantes en los que Maderería La Arboleda participó como proveedor de madera, fue en la construcción de la Biblioteca Nacional de Ciencias y en el Instituto Politécnico Nacional.

Maderería La Arboleda consideraba que **Wongpec** era un cliente potencial, debido a la gran cantidad de obras que realizaba anualmente, lo cual implicaba para la maderería un número importante de pedidos, además del renombre e imagen que forjó dicha empresa en el país.

²Escuelas públicas, banquetas, guarniciones, pavimentación etc.

Situación inesperada

El 5 de Agosto de 2011, Manuel García recibió la llamada del Director General de la **Constructora Wongpec**, para manifestarle su inconformidad tanto por el mal estado en que llegaron las vigas, como por el faltante de unas cuantas piezas de madera.

A Manuel le tomaron por sorpresa los comentarios del cliente, por lo que le pidió que le proporcionara detalladamente la información referente al estado de las vigas de modo que tuviera los elementos necesarios para conocer a fondo el problema y dar un diagnostico de lo ocurrido, el Sr. Wongpec señaló que una cuarta parte del pedido no venía estufada ni con tratamiento térmico, lo que implicó que la madera no llegara completamente seca e inclusive unas cuantas vigas tuvieran plaga³, sin olvidar las faltantes, la cuestión se tornó crítica ya que dicha madera se pidió exclusivamente para construir la residencia del Sr. Wongpec, lo cual agravó el problema.

El cliente molesto, le exigió una solución lo antes posible, ya que ese error ocasionó que la obra se detuviera, dejando a la mayoría de los empleados inactivos, teniéndoles que retribuir su salario, esto ocasionó grandes pérdidas de tiempo y dinero.

Manuel, en cuanto colgó con su cliente, le marcó a su proveedor para comentarle sobre la llamada y para pedirle una explicación de lo sucedido. El proveedor apenado le comentó que el tratamiento de las vigas no lo hizo él y que el faltante de madera debió de haber sido un descuido por parte de su equipo de trabajo.

Él sabía que no todo el error venía por parte de su proveedor, ya que él fue quien le pidió que todo el proceso necesario para la madera lo coordinara él, considerando que de otra forma los precios se elevarían si la madera llegaba primero a la empresa, puesto que está debía ser tratada y estufada para posteriormente mandarla a la obra, pero para ello era necesario rentar un flete que la llevara a su destino, cuota que no se le había incluido en la cotización al cliente.

³La plaga se origina del mal trato que se le da a la madera desde el momento de la tala, aserrado y almacenamiento, entre las plagas más comunes encontramos la polilla y el gusano barrenador.

Pensando en eso, Manuel consideró mejor opción hacer todo el proceso con su proveedor y que la madera llegará directo del aserradero a la obra.

García le pidió al proveedor que lo acompañara a la obra para platicar con el cliente y remediar el daño lo más pronto posible. Ambas partes sabían que estaban ante una situación crítica en la que no solo estaba en juego la venta sino la confianza del cliente con la empresa y de la empresa con el proveedor, por lo que decidieron presentarse al día siguiente en la obra localizada en Tepoztlán, Morelos, esperando reunirse con el Sr. Wongpec.

En la mañana del día 6 de agosto, después de una hora de espera, el Sr. Wongpec se dirige a ellos para expresarles sus molestias, les mostró las vigas que venían mal y posteriormente les pidió que contaran las piezas de madera para que se cercioraran del número de piezas faltantes.

Al cabo de unas horas, las partes lograron llegar a un acuerdo sin mayor dificultad. Dicho acuerdo consistió en regresar al aserradero las piezas en mal estado, de modo que éstas se pudieran remplazar y darles el tratamiento adecuado, en cuanto las que faltaron no hubo mayor problema ya que se quedaron de enviar junto con las otras piezas antes mencionadas.

Respecto a la maderería se acordó que mientras no llegaran esas piezas a la obra con las características señaladas, la empresa no facturaría nada y por tanto el cliente no pagaría ni una pieza del pedido.

Soluciones

- Atender de forma inmediata y de manera personal la reclamación del cliente.
- Enviar un supervisor que acompañe al proveedor para cerciorarse que la cantidad de madera faltante se remita en esta ocasión y que la parte no tratada sea repuesta con el tratamiento adecuado.
- Aplicar la clausula de incumplimiento del contrato con el proveedor de manera que cubra los gastos extras ocasionados como consecuencia del problema.
- Recopilar la información y evaluar las decisiones adoptadas a manera de aprovechar la experiencia para evitar que se presente en el futuro una situación similar.
- Crear un plan de crisis para tener una solución inmediata y acertada.
- En el momento de hacer la entrega del material al cliente, éste deberá cerciorarse de que el pedido esté en optimas condiciones y una vez que lo acepte deberá firmar, de esta forma las partes involucradas quedarán conformes.
- Diseñar flujogramas de modo que los empleados de la empresa conozcan los pasos a seguir en el proceso de entrega de la madera.

Conclusiones

La situación se originó como consecuencia de la falta de supervisión por parte del gerente de ventas, al dejar como responsable del proceso completo al proveedor sabiendo que ésta no era una de sus competencias, lo que ocasionó que intervinieran distintas persona que no habían tenido un trato previo con la maderería. A pesar de que la empresa deposito confianza ciega en su proveedor éste no supo corresponderle, dejando el trabajo sin la supervisión necesaria, siendo esto algo que le competía puesto que lo acordó con la maderería.

Gracias a la buena relación que tenía la empresa con su cliente las cosas no llegaron a mayores y se pudo hacer una acertada negociación en favor de la maderería, puesto que ésta no tuvo que pagar en lo absoluto ningún gasto extra como sería la liquidación de los empleados y del tiempo perdido.

La empresa manejó un correcto plan de crisis, ya que tomó acciones a tiempo, es decir no dejó pasar los días para pensar la forma de actuar o de solucionar el problema, sino todo lo contrario, al día siguiente ya estaba en el lugar de la obra para dar soluciones.

A su vez supo recurrir a la persona adecuada considerando que el proveedor formaba parte del incidente y por último, llegó a un buen acuerdo sin mayor pérdida de tiempo y dinero por parte de la empresa e incluso del cliente, ya que éste pudo reanudar la obra un par de días después sin mayor complicación y con todo el material en perfectas condiciones.

En cuanto a la cuestión ética, cabe recalcar que las partes actuaron correctamente, siempre se buscó hacer las cosas de la mejor manera, de modo que todos salieran lo menos perjudicados, se habló desde un principio con la verdad, dejando claro cómo fue que sucedieron lo hechos.

El Gerente de Ventas al final de la situación demostró un liderazgo optimo, ya que cada una de las decisiones que tomo fueron acertadas y bien dirigidas, logrando así conservar el cliente.

Todo salió mejor de lo esperado, sin embargo, la cuestión recae en conocer el cómo evitar que no se dé un problema similar más adelante, conocer cómo debe actuar el Gerente de Ventas y que debe proponer para que de igual forma minimice los gastos pero asegurándose de que la madera llegue en las condiciones solicitadas por el cliente.

Bibliografía. Webgrafía

- Elikann, Larry: “Qué es lo hace una buena negociación”, Estados Unidos: Time life video 1975.
- Cohen, Herb: “ Negocie y gane! pero sin involucrarse tanto que pierda de vista su objetivo original”, Bogotá: Norma 2004.
- Polo Talina: “El poder de la negociación un nuevo elemento de la mezcla comercial”, México: Universidad Panamericana 1996.
- Fernández, Enrique: “La negociación como medio alternativo de soluciones de controversias”, México: Universidad Panamericana 2009.
- Novo MundusNET Consultores Informativos, 2000-2005, Negociación, articuloconsultadohttp://www.encyclopedia.komunicacion.com.ar/Negociacion.htm#153_Los%20espacios%20de%20negociaci%C3%B3n.
- Gestipolis, 2006, “La Negociación. Conceptos. Tipos de negociación. Conocimientos y habilidades de negociación. Fórmulas para el éxito de la negociación efectivas, Etapas del proceso de negociación. Fórmulas para el éxito de la negociación, artículo consultado en <http://www.gestipolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y.herramientas.htm>.

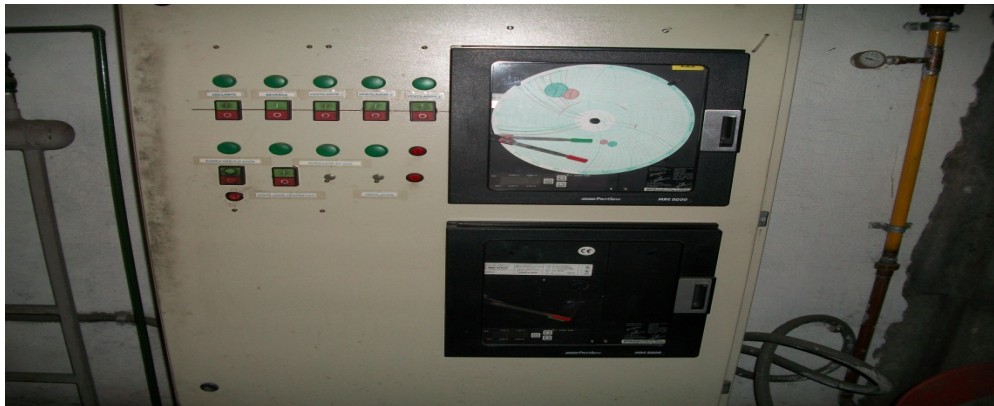
Anexo 1

Tratamiento térmico

El tratamiento térmico es un proceso que consiste en someter a la madera a calor y humedad hasta llegar a los 56°C durante 45 minutos como mínimo, este proceso se lleva a cabo en un cámara que contiene sensores que miden la temperatura y la humedad interna de la madera y reportan esto a los instrumentos de medición mediante unas graficas que muestran claramente el tiempo de duración del proceso y como se fue dando este.

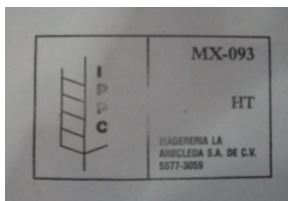
Una vez que se termina el proceso la madera se saca de la cámara para aplicarle un sello distintivo de cada empresa autorizada.

Es recomendable que la madera tratada evite el contacto con aquella que no lo está, ya que ésta corre el riesgo de contaminarse.



Partlows 1 es aquel que encontramos arriba del tablero, el cual mide con pluma roja los grados °C ambiente y la pluma verde, el porcentaje de la humedad relativa.

Partlows 2 es aquel que se encuentra en la parte de abajo del tablero, el cual mide tanto con pluma roja como con la verde la temperatura de la madera en °C.



Sello que avala el proceso del tratamiento térmico

Anexo 2

Línea para la fabricación de tarimas

Es un conjunto de maquinas que se encargan de habilitar, dimensionar y armar la tarima.

Se compone de las siguientes partes:

1. **Sierra radial** que se encarga de dimensionar la madera es decir darle las medidas específicas a la tarima.



2. **Chafanadora** se encarga de desbastar las esquinas de la tabla.



3. **Maquinas acabocado** es la que realiza los saques para hacer el puente en los barrotes de la tarima.



4. **Apilador** es aquella que se encarga de apilar la cantidad de tarimas deseadas para posteriormente pasarla a la banda transportadora, es decir a las tablilleras que son las bandas que transportan el producto terminado.



5. **Bancos** son los utensilios donde se coloca los barros y las tablas para ser clavados una vez que estos han sido habilitada.



6. **Pistolas neumáticas** es la herramienta con la que se clavan las tarimas, para esta se utilizan clavo en rollo de 2.5 pulgadas.



Existen diferentes tipos de tarimas, esto dependiendo del peso que deban de soportar e inclusiva de acuerdo a como el clienta la solicite.

Producto Final



Anexo 3

Bosque Real

Fraccionamiento de lujo ideal para personas amantes de la naturaleza, ya que esta rodeado de hermosos paisajes, fuentes, lagos y áreas verdes, por si fuera poco cuenta con campo de golf con más de 100 hectáreas y su casa club que cubre todas las expectativas de un club deportivo.

Este lugar residencial fue pensado para aquellas personas con un nivel socioeconómico A/B, es decir, corresponden a esa parte de la población con los más altos niveles de ingresos y por tanto de estilo de vida.

Por lo general, son los que ocupan puestos directivos o gerenciales, lo que implica que su nivel educativo entra en el rango de licenciatura y posgrados.

Sus casas o departamentos son de lujo, en la mayoría de los casos cuentan con 6 habitaciones, 3 baños completos, cocina amplia con antecomedor, pisos hechos con materiales especializadas, boiler entre otros.

Este tipo de personas por lo general son parte de clubes privados, les gusta practicar deportes como es el golf y el tenis.



Anexo 4

Flujograma: Entrega de madera directamente con el proveedor

