

## **Negociación por la Distribución de Medicamentos Genéricos entre una Farmacéutica Nacional y el Gobierno Local**

En un esfuerzo por mejorar el acceso a medicamentos esenciales en comunidades rurales de la Sierra ecuatoriana, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guano convoca a una licitación para adquirir lotes de medicamentos genéricos a precios accesibles. Una farmacéutica nacional mediana, FARMEQSA, ve en esta licitación una oportunidad clave para posicionar su marca en el sector público y consolidar su presencia frente a grandes multinacionales. Durante el proceso de negociación, el GAD plantea condiciones muy estrictas: quiere maximizar el número de medicamentos adquiridos con un presupuesto limitado, exige plazos de entrega cortos y presiona para obtener descuentos por volumen. FARMEQSA, por su parte, necesita asegurar un margen de ganancia razonable, cubrir los costos de producción certificados bajo normativa nacional y mantener su capacidad operativa sin comprometer otros contratos privados. Ambas partes llegan a la mesa con intereses aparentemente opuestos, y el ambiente inicial se caracteriza por una negociación distributiva, en la que cada parte percibe que lo que uno gana, el otro lo pierde. Se discute exclusivamente el precio unitario del medicamento, bajo la lógica de una suma cero. Durante las primeras rondas, el proceso se enmarca en una negociación distributiva, caracterizada por un enfoque competitivo y limitado, en el que ambas partes actúan bajo la lógica de que los recursos a negociar —en este caso, el presupuesto y el volumen de medicamentos— son finitos y no ampliables. En este tipo de negociación, cada parte percibe que cualquier beneficio obtenido por el otro representa una pérdida equivalente para sí misma, lo que genera dinámicas de confrontación más que de cooperación. La discusión se centra exclusivamente en el precio unitario del medicamento, sin considerar otras variables o intereses subyacentes que podrían ser relevantes para ambas partes. El GAD busca pagar el mínimo posible para maximizar la cantidad de medicamentos adquiridos, mientras que FARMEQSA busca mantener márgenes de rentabilidad adecuados para no comprometer su viabilidad operativa. Este enfoque de suma cero reduce el espacio para la creatividad y dificulta la generación de valor compartido, al asumir que el acuerdo ideal es aquel en el que una parte impone sus condiciones a la otra. Como resultado, las relaciones tienden a tensarse, los niveles de confianza se deterioran y el potencial de alcanzar soluciones sostenibles a largo plazo se ve limitado. Sin embargo, una consultora externa sugiere explorar una negociación integrativa, donde se identifiquen intereses subyacentes y se generen beneficios mutuos. A partir de ello, emergen otras posibilidades: capacitación al personal del GAD en manejo de medicamentos, asistencia técnica en logística farmacéutica, compromisos de compras a mediano plazo, y co-diseño de campañas de uso racional de medicamentos. Estas acciones podrían incorporar valor agregado al contrato, sin que el foco exclusivo sea el precio. El dilema central para ambas partes es decidir si continúan con una estrategia distributiva, centrada únicamente en el costo inmediato, o si evolucionan hacia una lógica integrativa que maximice beneficios colaterales, sostenibilidad del acuerdo y mejora del impacto en salud pública. Las decisiones que tomen estarán influenciadas por la percepción de poder, la confianza institucional, los intereses no declarados y el marco legal del contrato público.

### **Preguntas para el análisis estratégico**

1. ¿Qué elementos del caso permiten identificar claramente que la negociación inicial fue distributiva? ¿Qué riesgos y limitaciones tiene esta estrategia en un contexto público como el descrito?
2. ¿Qué condiciones deben generarse para que ambas partes transiten hacia una negociación integrativa? ¿Qué barreras psicológicas, institucionales o legales podrían impedirlo?
3. ¿Cómo influye el marco de contratación pública en la posibilidad real de implementar una estrategia integrativa sin vulnerar principios de transparencia o equidad?