

CAPÍTULO 1.
INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN
CON PROVEEDORES

La importancia de la negociación es innegable, se trata de una actividad que se lleva a cabo en todos los órdenes de la vida de una forma natural y casi sin darnos cuenta. Cada vez que queremos conseguir algo que no está en línea con lo que quieren las personas que están a nuestro alrededor, tenemos que negociar. Desde que nacemos, utilizamos los medios a nuestro alcance para conseguir aquello que deseamos.

Una de las habilidades más destacadas en el ámbito empresarial, y quizá más referida a las relaciones con clientes y proveedores es sin duda la negociación.

En la relación entre empresas, la negociación es una constante y está muy asociada con el tema de la venta. Se pueden encontrar numerosos libros sobre el tema en los que se analizan estilos y estrategias de los equipos de venta en su relación con los clientes.

Efectivamente, la negociación juega un importante papel en la relación entre empresas y en los procesos de venta. Por eso, a lo largo de este libro, se va a analizar la negociación empresarial y los diferentes aspectos que influyen en ella, pero con una variación importante, la negociación no la vamos a analizar desde el punto de vista del departamento comercial, sino que va a estar orientada desde el punto de vista del departamento de Compras, en su relación con los proveedores, tratando de analizar todo lo referente a la gestión de la relación con aquellos que aportan a la empresa lo necesario para llevar a cabo su actividad.

Las empresas, los consumidores, los mercados en general, se encuentran en un entorno que está en continuo cambio. Los avances tecnológicos, los cambios sociales, las nuevas formas de comunicación impactan directamente en las empresas. El actual nivel de competitividad que existe en el mercado obliga a las empresas a buscar nuevas formas de abordar los problemas de siempre para poder seguir siendo competitivas y ofrecer soluciones a sus clientes.

Buscando una mayor competitividad, una mejora en los procesos y ahorro de costes, las empresas deben llevar a cabo un análisis de todos sus departamentos con el fin de mejorar los resultados. Como consecuencia de este análisis se están produciendo cambios en la forma de gestionar los diferentes departamentos. Si nos centramos en los departamentos encargados de comprar bienes y servicios, podemos ver que están sufriendo una rápida evolución que está impactando no solo en la organización del propio departamento, sino también en la forma de gestionar las relaciones con los proveedores y clientes internos.

Las empresas que quieren estar a la vanguardia en sus mercados deben adaptar su oferta a esos nuevos mercados y establecer unos procesos de negocio diferentes a los que antes funcionaban. En vez de darle prioridad a la fabricación y a la venta, empiezan a centrarse en generar valor para los clientes de cada mercado. Ante esta nueva forma de afrontar la estrategia de la empresa, el modelo general cambia y se pasa de ese proceso tradicional en que se pensaba en fabricar y después en vender, a uno nuevo, en el que lo primero es saber a quién se va a dirigir la empresa (segmentación) y qué posicionamiento quiere conseguir para diseñar su producto en relación a esto. Posteriormente analizará cómo colocarlo en el mercado.

En esta nueva secuencia, la función de Compras adquiere una nueva dimensión, ya que su actividad no solo estará orientada a suministrar lo necesario para que la empresa lleve a cabo su actividad, sino que entra a formar parte de la generación de valor para el cliente final, porque el proceso de generación de valor según Kotler (2008), se inicia antes de que exista el producto, sigue cuando el producto ya está desarrollado y no finaliza hasta que el producto no está en el mercado. Por tanto, la función de compras abandona una posición pasiva, en la que su única aportación era adquirir lo solicitado, y pasa a una situación mucho más activa ya que su colaboración es fundamental no solo para encontrar los productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa,

sino porque estos deben ser los mejores para conseguir también unos mejores resultados en todo el proceso. La gestión del proceso de abastecimiento toma una gran relevancia por su capacidad de mejorar los resultados finales de la compañía.

Ante este panorama, las empresas no solo tienen que plantearse nuevas estrategias en su relación con los clientes, sino que también deben afrontar cambios en sus relaciones con el resto de actores presentes en el mercado y principalmente con los proveedores.

Las empresas, en una búsqueda constante de mejorar resultados, incrementar su rentabilidad y dar una calidad adecuada, externalizan cada vez más actividades secundarias, que aunque son importantes, no son el centro de su negocio. La limpieza, el mantenimiento informático, la gestión de nóminas, los servicios de atención telefónica de sus clientes, la seguridad, etc. Los departamentos de compras ya no solo tienen que analizar bienes, sino que además tienen que encontrar proveedores que presten servicios acordes con el nivel de calidad esperado, lo que hace más compleja la búsqueda y el análisis de proveedores.

Esta complejidad en la relación con los proveedores lleva a una organización diferente del departamento de Compras, donde los responsables de adquirir bienes y servicios tienen que ser multidisciplinares y tener en cuenta las necesidades de su cliente interno.

Para gestionar esta complejidad, es necesario disponer de información sobre las posibilidades existentes en el mercado y clasificar a los proveedores capaces de ofrecer lo necesario. Uno de los objetivos de los encargados de las compras será contar con el número adecuado de proveedores que les permita, por un lado, minimizar los costes administrativos y, por otro, aprovechar las posibles economías de escala que se puedan generar.

Por tanto, la negociación con proveedores se ha convertido, no solo en una actividad de gran importancia para la empresa, sino en un elemento de diferenciación, ya que la elección de las empresas que van a proporcionar lo necesario para la realización de la actividad de la compañía, y la relación que se establezca con ellos, serán la base del éxito. Si las empresas quieren contar con profesionales que adquieran los bienes y servicios más adecuados en las mejores condiciones, deberán negociar con los comerciales que las empresas proveedoras tienen y que están preparados para gestionar las reuniones de venta y de negociación, por lo que los equipos de compra también deberán estar formados para afrontar estas situaciones.

El hablar de actividad negociadora genera, en ocasiones, un cierto rechazo por algunas personas. En el caso de algunos departamentos de Compras, acostumbrados a hacer pedidos, ven el tema de la negociación como una actividad que no tiene que ver con lo que ellos hacen, porque en muchas ocasiones están acostumbrados a imponer sus condiciones y no acaban de ver la necesidad de negociar con los proveedores. Sin embargo, como iremos viendo, la negociación juega un importante papel en la relación con los proveedores, sobre todo cuando no solo queremos comprar bienes o servicios, sino que lo que la empresa busca es obtener las mejores condiciones de precio, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.

El modelo de relación basado en la presión llevada a cabo por la parte que detenta un mayor poder, está agotado. El hecho de que exista una mayor interdependencia entre empresas proveedoras y compradoras, conduce a buscar la cooperación entablando relaciones a largo plazo en el que se produzca un reparto de funciones, obligando a las empresas a reforzar su orientación al mercado y a establecer la mejora continua de los servicios como objetivos prioritarios.

Está surgiendo, por tanto, una nueva forma de relación con los proveedores. Se trata de buscar colaboradores y para ello será necesario no solo

que la empresa compradora conozca en profundidad al proveedor, sino que es necesario que los proveedores conozcan a sus clientes para que realmente puedan entender qué es lo que necesitan.

A lo largo de estas páginas, quedará de manifiesto que, antes de llegar a la fase de negociación, es necesario tener un alto nivel de información que permita elegir a los proveedores más adecuados, tarea bastante compleja, ya que a la hora de hacerlo habrá que tener en cuenta diferentes aspectos que se irán desarrollando a lo largo de los distintos capítulos. No se trata de elegir al proveedor que ofrezca el precio más bajo, se trata de encontrar los proveedores más adecuados para la empresa en cada momento y para cada bien y servicio. Por tanto, es preciso explorar todas las posibilidades del mercado en la búsqueda constante de nuevas soluciones para cada una de las necesidades de la compañía.

Todo esto hace que el perfil y la formación de las personas que componen el departamento de compras estén cambiando, y que las empresas necesiten personal con una mayor capacidad de análisis y gestión. No se trata solo de comprar, es necesario comprar lo más adecuado y a un precio satisfactorio. El trabajo de los componentes del departamento de compras se hace más complejo y dinámico ya que hay que hacer una labor previa a la compra y un seguimiento continuo de los resultados ofrecidos por cada uno de los proveedores. Los departamentos de compras se convierten en una parte activa en el proceso de negociación con los proveedores, llevando en muchos casos la voz cantante en dichos procesos.

En cualquier situación de negociación existen numerosos elementos que influyen en el desarrollo del proceso. En el caso de la negociación con proveedores es necesario tener en cuenta cada uno de ellos para poder establecer las estrategias más adecuadas en cada momento y que variarán en función del peso y la importancia que tengan dichos elementos y que será diferente con cada proveedor y para cada bien o servicio

que se esté adquiriendo, e incluso dependiendo de las personas que formen parte de los equipos negociadores.

La forma de gestionar la función de compras y de abordar la negociación con los proveedores deberá tener en cuenta factores como el tamaño de la organización, la disponibilidad que los proveedores tienen a la hora de suministrar los bienes y servicios que se les solicita, así como el flujo de efectivo y el crédito de la organización.

Además, es necesario que la función de compras no solo sea eficaz y eficiente sino que necesita de ecuanimidad, confianza y transparencia de las personas que llevan a cabo esta labor y de las actividades que realizan. Las grandes empresas y la Administración, están cada vez más sensibilizadas ante la transparencia de sus procesos con el fin de evitar posibles casos de corrupción o malas prácticas por parte de algunas empresas o de alguno de sus miembros.

En el siguiente modelo se recogen todos los elementos que van a influir en una negociación y que deberemos analizar, no solo en la fase de preparación de la negociación, sino también a lo largo de todo el proceso (Figura 1).

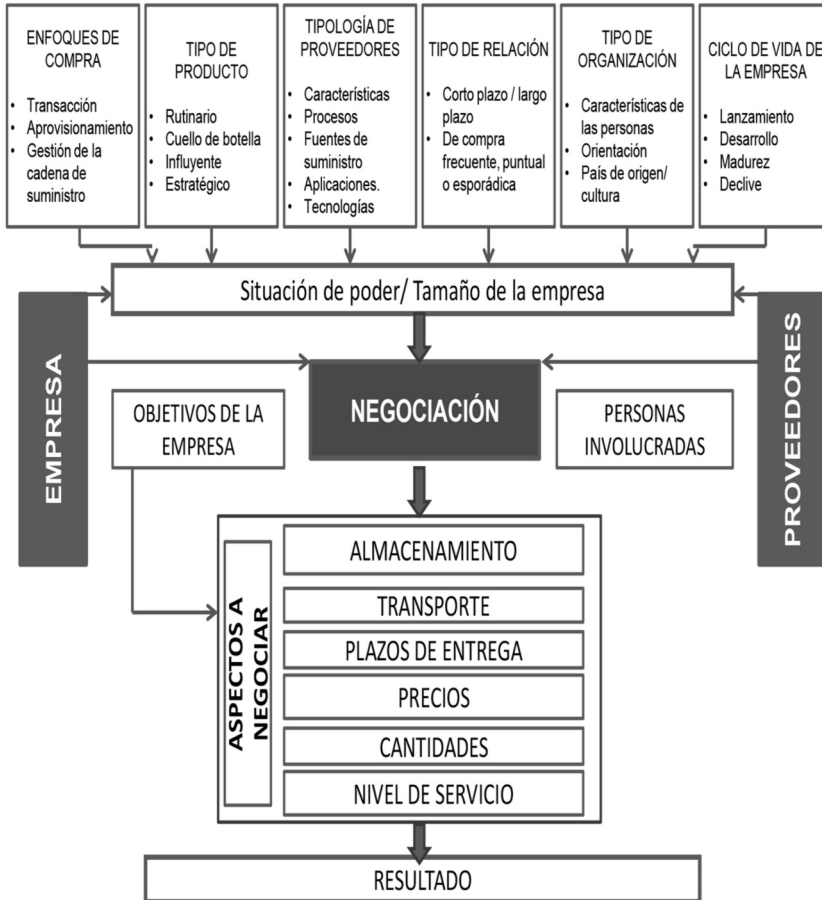


Figura 1: Modelo de negociación con proveedores
Fuente: Elaboración propia

1.1. LA NEGOCIACIÓN COMO FORMA DE RESOLVER CONFLICTOS

Al hablar de negociación ineludiblemente tenemos que hablar de conflicto. Los conflictos surgen por una divergencia entre los objetivos de las

partes implicadas en una toma de decisión. La negociación surge por la necesidad de resolver los conflictos de una forma beneficiosa para todas las partes implicadas. Negociar significa estar dispuesto a ceder en alguna de las pretensiones iniciales. Si una de las partes quiere aplicar su criterio sin más, no se puede hablar de negociación sino de imposición.

Las organizaciones, como sistemas sociales abiertos, sufren continuamente conflictos internos y externos, consecuencia de las relaciones que se establecen entre los miembros que las componen, y de las relaciones que la misma organización mantiene con su entorno económico, social y político.

La presencia del conflicto no tiene que interpretarse, necesariamente, como algo negativo, al contrario, el conflicto, bien gestionado, puede ayudar al desarrollo de las organizaciones y a encontrar nuevas soluciones más satisfactorias para los intervinientes. Todo dependerá de la voluntad de acuerdo presentada por las partes.

El término conflicto conduce a un pensamiento de enfrentamiento entre al menos dos partes, y aunque es verdad que cuando se inicia una negociación de lo que se trata es de solventar una situación en la que los intereses son dispares, no es aconsejable afrontar la negociación con un sentimiento de beligerancia sino de cooperación.

A la hora de abordar los conflictos, podemos encontrar dos tendencias muy marcadas de estilos de negociación, una representada por la escuela Soviética de negociación, defensora de posturas duras y de presión a la otra parte; y en el otro extremo el Método Harvard, más orientado a la colaboración tratando de gestionar de forma adecuada los sentimientos.

A lo largo del libro se pondrá de manifiesto la necesidad de cambiar las relaciones con los proveedores, pasando de estilos tradicionales, que seguirán siendo válidos para algunas compras, a estilos más colaborativos con aquellos proveedores que por sus características así lo requieran.

El departamento de Compras deberá enfrentarse a conflictos de intereses tanto internos como externos y, por lo tanto, deberá estar continuamente buscando soluciones para llegar a acuerdos negociados con las partes involucradas.

Antes de empezar a analizar otros aspectos relacionados con la negociación, es necesario detectar las posibles causas de conflicto. En este apartado se recogen algunas de las causas que se consideran más comunes, como originarias de conflicto a nivel interno, aunque el conflicto puede venir de muchas más situaciones (Figura 2):

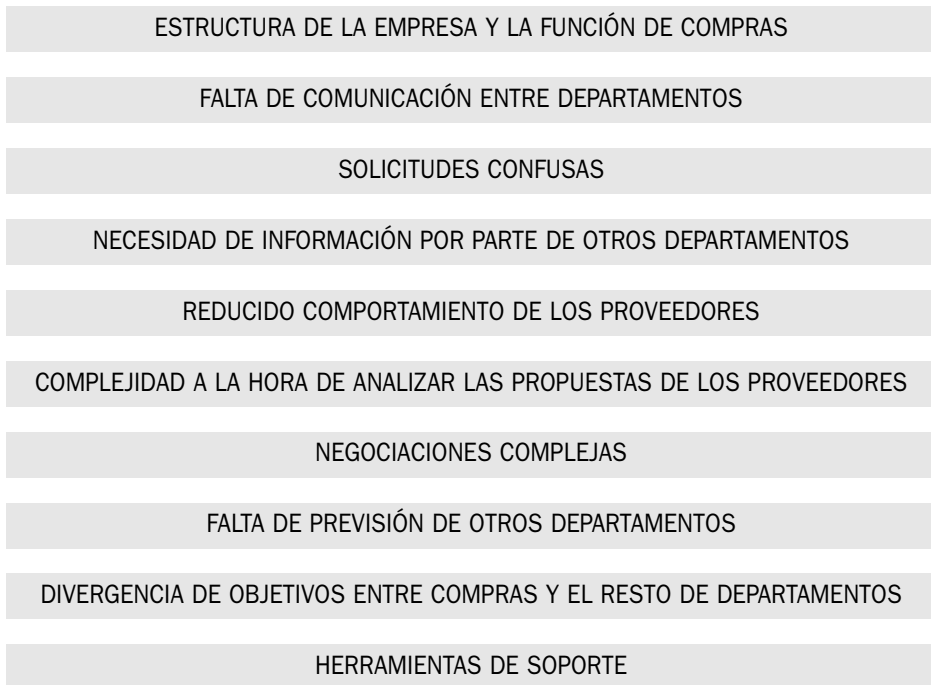


Figura 2: Causas del conflicto interno
Fuente: Elaboración propia

- **Estructura de la empresa y la función de Compras:** Posiblemente, una de las primeras cuestiones que puede generar conflictos a nivel

interno, es el tema de la dependencia organizativa del departamento de compras, ya que aunque una buena estructura organizativa no garantiza por sí misma buenos resultados, lo que está claro es que una mala estructura organizativa hace imposible conseguir resultados satisfactorios. No existen verdades absolutas y, por tanto, no se puede hablar de que un tipo de organización sea mejor que otra, pues habrá otra serie de factores que influyan en el funcionamiento de la misma, pero sí es necesario tratar de encontrar la más adecuada para cada tipo de actividad, para la filosofía de la empresa, las capacidades de la misma y para la realidad del mercado en que se encuentre. Además, las estructuras no deberían ser algo rígido que se perpetuara en el tiempo, sino que se deberían ir adaptando a las nuevas circunstancias que se vayan presentando en un mundo tan cambiante como el actual. Es necesario asegurar que no es la propia organización la que propicia la existencia de conflictos.

En relación con la estructura organizativa, puede ser positivo analizar las estructuras existentes en otras empresas con resultados positivos, pertenezcan o no al sector de la empresa que esté haciendo el análisis.

- **Falta de comunicación entre departamentos:** El tipo de organización o estructura puede influir también en que la comunicación existente entre departamentos sea más o menos fluida. La falta de comunicación o una comunicación deficiente, tarde o temprano generará conflicto entre los departamentos. La falta de comunicación puede tener su origen no en la organización sino en otras fuentes, como las relaciones personales entre los miembros de distintos departamentos o el no contar con los sistemas adecuados que faciliten dicha comunicación. En otras ocasiones son la mala utilización de esos sistemas o el desconocimiento de los mismos, lo que puede dar origen al conflicto.

El contar con aplicaciones informáticas y procesos bien estructurados, puede ayudar a que esta situación se minimice.

- **Solicitudes confusas:** Cuando en un departamento o área de la empresa surge una necesidad de adquirir cualquier bien o servicio externo, esta genera una solicitud al departamento de Compras. Que los encargados de rellenar estas solicitudes no lo hagan de forma más o menos clara, dependerá que se produzcan más o menos conflictos y que estos sean de mayor o menor relevancia. Habitualmente estas solicitudes suelen ser escuetas y en la mayoría de las ocasiones imprecisas, no solo en cuanto a la descripción pormenorizada de lo que se precisa, sino también en cuanto a plazos o requerimientos específicos. Esta imprecisión genera, entre otras cosas, una mayor carga de trabajo para el departamento de Compras, ya que tendrá que ir desmenuzando la solicitud hasta clarificar la totalidad de la misma; puede generar insatisfacción en el cliente interno si Compras, buscando reducir tiempos, hace la solicitud externa de lo requerido sin haber aclarado todos los aspectos con el departamento solicitante; puede generar costes adicionales por no haber establecido bien términos o plazos de entrega; y generar muchos otros conflictos. Por tanto, lo adecuado es que si Compras tiene dudas sobre la solicitud, las aclare antes de iniciar el proceso, remarcando la importancia que tiene la adecuada cumplimentación de la solicitud, con el fin de ir mostrando al resto de departamentos cómo cumplir con este requisito.
- **Necesidad de asesoramiento por parte de otros departamentos:** Los componentes del equipo de Compras suelen tener un amplio conocimiento de muchos temas relacionados con la actividad de la empresa y sobre los productos y servicios que se necesitan. Sin embargo, a la hora de cumplimentar las solicitudes de los pedidos para hacerlos llegar a los proveedores y fundamentalmente en el momento de negociación y cierre de acuerdos, deberán contar con el apoyo de los departamentos solicitantes de los bienes o servicios para garantizar la satisfacción final de los mismos. Las características de los miembros de los diferentes equipos puede hacer que este proceso de colaboración no siempre se produzca de la forma adecuada, bien porque no se

solicite, o bien porque no se considere preciso prestarlo. En las negociaciones con proveedores en la que participan diferentes miembros de la misma empresa, el conflicto puede provenir de la falta de coordinación entre los participantes. Por tanto, en la fase de preparación de la negociación será necesario establecer cuál es el papel que cada asistente debe jugar en la reunión de negociación.

- **Reducido conocimiento de los proveedores:** A veces, los conflictos pueden surgir por una falta de conocimiento de los proveedores. Cuanto más compleja es la actividad que la empresa desarrolla y más variados son los bienes y servicios que precisa para desarrollar su actividad, más se incrementa la dificultad de conocer a todos los posibles proveedores que existan para cada tipo de bien o servicio que se quiera adquirir, o incluso es probable que se desconozca, de los proveedores actuales, todas sus capacidades, lo que provoca una falta de aprovechamiento de los mismos. El conocimiento de los proveedores en todas sus vertientes permitirá poder clasificarlos en diferentes categorías o por diversos parámetros. Una de las funciones de los responsables de compras, será el buscar la información necesaria para conocer en profundidad las opciones existentes en cuanto a proveedores y los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos. En ocasiones, los departamentos solicitantes pueden ayudar en esta labor.
- **Complejidad a la hora de analizar las propuestas de los proveedores:** Independientemente del nivel de conocimiento que se tenga de los proveedores, una situación bastante habitual y compleja, es la de analizar las ofertas que llegan por parte de los proveedores, ya que cada uno de ellos suele presentar la información de la forma que les parece más adecuada y expresar la valoración de lo solicitado de manera creativa, por lo que se genera una cierta dificultad a la hora de comparar características y precios. Para solventar esta situación, generalmente el departamento de Compras puede diseñar una plantilla en la que homogeneizar la información de los proveedores con el fin de facilitar el análisis de las ofertas recibidas.

- **Negociaciones complejas:** Otra de las situaciones que tiene que afrontar el departamento de Compras, es la negociación propiamente dicha, una actividad presente en el día a día del trabajo del equipo de Compras que absorbe gran parte de los recursos de este departamento y que en muchas ocasiones se prolonga más de lo que sería conveniente. El equipo del departamento de Compras negocia no solo con los proveedores, sino también con sus clientes internos tratando de compatibilizar todas las necesidades e intereses y los recursos disponibles. Cuantas más partes intervienen en una negociación más compleja se hace la misma. La complejidad de la negociación puede provenir no solo de las características de los bienes o servicios a comprar, sino de también del talante de los participantes o por otras circunstancias.
- **Falta de previsión de otros departamentos:** El conflicto en otras ocasiones se genera por una falta de previsión que otros departamentos tienen de sus propias necesidades, lo que dificulta el trabajo del departamento de Compras al tener que dar respuesta, en ocasiones de forma recurrente, en un corto espacio de tiempo, a las peticiones de sus clientes internos. En este sentido, lo ideal sería hacer una planificación anual de compras, ajustándola en función del desarrollo de la actividad o de las necesidades existentes en cada momento. La falta de previsión puede jugar en contra de la empresa compradora a la hora de llevar a cabo la negociación.
- **Divergencia de objetivos entre Compras y el resto de departamentos:** El conflicto puede originarse por existir una contraposición de objetivos interna. En ocasiones, los objetivos de los distintos departamentos de una misma empresa pueden ser opuestos. Así, el departamento de producción puede tener como objetivo la disminución de las materias primas almacenadas, mientras que a Compras le interesa que estén más tiempo almacenadas para conseguir un descuento en el precio; o el departamento financiero puede tener entre sus objetivos incrementar los plazos de pago a proveedores, mientras que a

Compras le interesa conseguir reducir plazos para obtener mejores condiciones. Por tanto, la Dirección de la empresa deberá analizar los objetivos que establece a cada departamento con el fin de que todos estén orientados en la misma línea, o en última instancia deberá indicar en cada momento qué es lo más pertinente.

- **Herramientas de soporte:** La introducción de programas para la gestión de las diferentes actividades dentro de la empresa y las herramientas necesarias para la comunicación con el exterior, provoca que en ocasiones estos programas y herramientas no sean compatibles entre sí, no se comuniquen o lo hagan de un modo inadecuado, lo que hace que se pueda incrementar no solo el trabajo administrativo, sino también el número de errores al pasar la información de un lado a otro, o incluso la falta de aprovechamiento de la información por no estar disponible en todos los programas. También supone el tener que gestionar los accesos a las diferentes herramientas lo que provoca una cierta falta de agilidad por la dependencia del departamento de Sistemas, o del resto de departamentos de los cuales se necesite información si estos no la han introducido en tiempo y forma. Pero también el departamento de Compras puede provocar cuellos de botella en las aplicaciones si no se hace un uso adecuado de las mismas.

Los conflictos con los proveedores se pueden producir en cualquier momento de la relación, no solo durante el momento de la compra, sino que se pueden producir también en el proceso de entrega o en el momento de pago. De hecho, los aspectos sobre los que la empresa compradora puede tener conflictos con sus proveedores pueden ser más numerosos que los que se pueden generar dentro de la propia empresa (Figura 3):

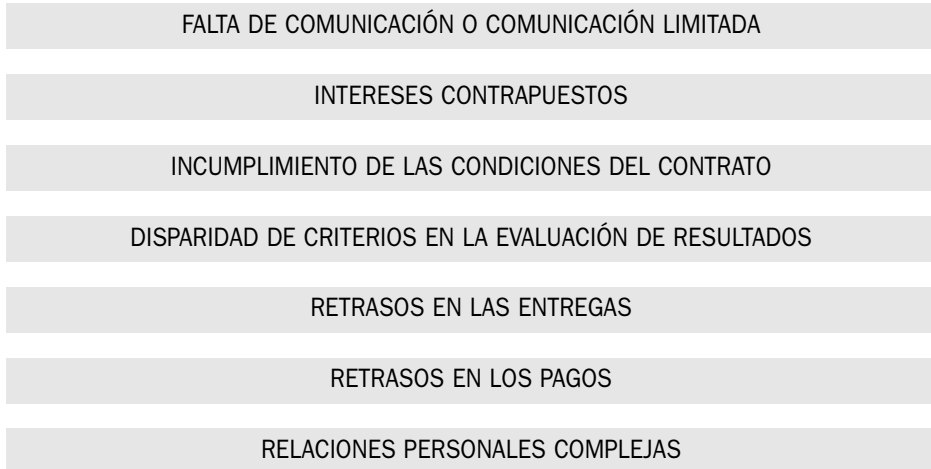


Figura 3: Causas de conflicto con proveedores externos
Fuente: Elaboración propia

- **Falta de comunicación o comunicación limitada:** La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas y también en la relación entre las partes en un proceso de negociación. Pero la comunicación hay que cuidarla a lo largo de toda la relación que se establece entre la empresa compradora y la empresa proveedora. No todas las compras exigen el mismo nivel de comunicación, en unos casos la comunicación deberá ser permanente, y en otros es posible que solo sea necesaria en los momentos de solicitud y recepción del pedido y en el momento de la emisión de la factura y el pago. Lo importante es establecer, en cualquiera de los casos, los cauces adecuados para que la comunicación se produzca en el momento necesario. En este sentido hay que establecer quiénes son los interlocutores por ambas partes para que estos se encarguen de canalizar la información en el momento adecuado. Aunque se disponga de medios electrónicos que ayuden a la comunicación, es aconsejable no olvidar las comunicaciones personales que permitirán, a ambas partes, establecer una mejor relación.

Las relaciones personales jugarán un importante papel en la comunicación, haciendo que esta sea más o menos fluida en función de la relación existente entre los representantes de las empresas en cada momento.

- **Intereses contrapuestos:** Son un motivo muy habitual de conflicto entre comprador y proveedor. A través de la negociación se tratará de equilibrar esta situación, pero es muy probable que a lo largo de la relación se produzcan intentos, por ambas partes, para tratar de inclinar las ventajas de dicha relación hacia su lado. Es habitual plantear la situación como ganar-perder, pero se debería tratar de encontrar una situación en la que ambas partes consigan un beneficio.
- **Disparidad de criterios en la evaluación de resultados:** Una vez iniciada la compra o la prestación del servicio, cuando llegue el momento de la evaluación del resultado de lo adquirido, es posible que se produzcan discrepancias entre las partes, sobre todo si en el contrato está recogida la posibilidad de compensación o sanción en función de los resultados. Por eso, es importante dejar muy claro desde el principio cuáles serán los baremos establecidos y las fuentes de información utilizadas para medir dichos resultados, buscando siempre la objetividad.
- **Retrasos en las entregas:** Cualquier incumplimiento de los plazos por parte del proveedor va a ser un motivo de conflicto, pero fundamentalmente cuando se trate de bienes o servicios de gran importancia para la empresa compradora. Los retrasos pueden tener su origen no solo en el proveedor a la hora de entregar lo solicitado, sino que la empresa compradora puede retrasarse en el pago y esto ser origen de conflicto. Para evitar retrasos es importante una buena planificación por ambas partes.
- **Relaciones personales complejas:** No hay que olvidar que las empresas no son entes abstractos, sino que están compuestas por personas