

Mercatec



Óleo sobre lienzo "Soneto de Jazz". Jorge León Rojas Restrepo.
Exposición "Artistas Esumer 2010", realizada en la Institución Universitaria Esumer.

Contenido

Editorial	4
La competitividad: un asunto de vital importancia Carlos Mario Morales Castaño	
Elementos para la construcción de los procesos de planeación del desarrollo territorial local Hernando Granados Cortés	5
Desarrollo económico local con enfoque sistémico y competitivo: una aproximación Elizabeth Romero Roa	13
Vinculación de empresas a la formación práctica en la educación superior: reseña de experiencias desde la perspectiva de lo cognitivo y de lo afectivo Giovanny Cardona Montoya	22
Análisis de las múltiples alternativas de ahorro utilizadas por los ciudadanos del Área Metropolitana de Medellín Beatriz Elena Bedoya Ríos Luis David Delgado Vélez	29
Estudio de caso: modelo de creación empresarial asociativo-comunitario rural con enfoque de género en San Sebastián de Palmitas en Medellín Óscar Gonzalo Giraldo Arcila	41
Trade marketing para el comercio de los electrodomésticos: ¿cómo se desarrolla el trade marketing en el comercio de los electrodomésticos de línea blanca? Fermín Adolfo Macías	50
La negociación como soporte del proceso de abastecimiento: elemento clave para la competitividad Ricardo Alfonso Herrera Cuartas	62
El proceso de la descentralización fiscal en Colombia Claudia María Bernal Moreno José Humberto Raga Tapias	72
Carteras colectivas: buena alternativa para no financieros José Luis Hamid Pérez	82

La negociación como soporte del proceso de abastecimiento: elemento clave para la competitividad

Documento de reflexión no derivado de investigación

Ricardo Alfonso Herrera Cuartas

Institución Universitaria Esumer

Nota de autor

Ricardo Alfonso Herrera Cuartas, Facultad de Estudios Internacionales, Institución Universitaria Esumer.

La correspondencia en relación con este artículo debe dirigirse a la Oficina de Comunicaciones de la Institución Universitaria Esumer, Calle 76 80-26, Carretera al Mar, Medellín, Colombia, o a la dirección electrónica ricardo.herrera@esumer.edu.co

Resumen

Los esquemas modernos de administración hacen énfasis en la importancia del enfoque de gestión de la cadena de suministros como herramienta fundamental para el logro de los resultados deseados. Las empresas se mueven en entornos cada vez más competitivos, afectados fuertemente por la llegada de nuevos actores a los mercados naturales, y jalonados en los últimos tiempos por una real internacionalización de la economía, vía acuerdos comerciales internacionales y tratados de libre comercio. Las empresas se ven inmersas incluso en situaciones difíciles de guerras de precios y grandes presiones comerciales derivadas del comportamiento en los mercados internacionales de materias primas, empaques y servicios logísticos, –generalmente al alza–, necesarios para concretar la venta, y en mercados en los cuales no es una opción en muchas ocasiones el realizar incrementos de precios. La gestión de la Cadena de Suministro se identifica entonces, como la clave para competir, y así lo han entendido los empresarios, quienes buscan cada vez mayor capacitación, consultoría y apoyo en las herramientas de gestión relacionadas. En dicho marco, la gestión de compras se perfila como un factor estratégico, y por supuesto, como uno de los focos más importantes en los esquemas de gerencia de las compañías.

Palabras clave: compras, negociación, logística, cadena de abastecimiento, Ahorros, evitamientos, responsabilidad empresarial, productividad, competitividad, desarrollo económico

Abstract

The modern management schemes using supply chain management (SCM) as a key tool for achieving the desired results. Companies are moving in competitive environments, with new players at its natural markets, and real internationalization of Colombian economy, with international trade agreements and free trade agreements. Companies are embedded even in difficult situations of price wars and great pressure, consequence from behavior of production in international markets of raw materials, packaging and logistics services necessary to finalize the sale, generally upwards. The Supply chain management is then identified as the key to compete, and the entrepreneurs are looking training, consulting and support related management tools. Purchasing management is emerging as a strategic factor and one of the most important focuses on companies management schemes.

Keywords: procurement, negotiation, logistics, supply chain, savings, avoidance, corporate responsibility, productivity, competitiveness, economic development

La negociación como soporte del proceso de abastecimiento: elemento clave para la competitividad

Etimología

Las palabras compra (como sustantivo) y comprar (como verbo) provienen de la conjunción de la raíz latina *parare*, que traduce literalmente proveer, y la raíz indo-europea *com*, que traduce literalmente *juntos, en conjunto*. La conjunción arroja entonces, *comparare*, como raíz etimológica de *comprar*, y podría definirse como proveer un bien en conjunto, es decir, con la tácita mención de la relación vendedor-omprador, y por supuesto del flujo de dinero involucrado (Pastor, B. & Roberts, E., 2001).

La palabra adquisición proviene, similarmente, del latín *adquisitio* (adquirir), y *onis* (acción de), de modo que comprar puede ser considerado como sinónimo de adquisición. Desde el punto de vista empresarial, se ha definido tradicionalmente el comprar como la función responsable de efectuar todas las adquisiciones requeridas para el funcionamiento de una empresa. La logística se define (con base en las definiciones del Consejo de Logística) como función en la empresa a cargo del proceso de suministro y abastecimiento para las diferentes áreas y procesos productivos de las materias primas, empaques, productos semielaborados, producto terminado, servicios, bienes de consumo, maquinaria, entre otros, siguiendo los lineamientos y requerimientos de calidad, oportunidad, precio, ética y sostenibilidad, necesarios para alcanzar los objetivos definidos por organización.

Recientes estudios del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) y de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) muestran que la incidencia de las compras en la estructura de costos productivos oscila entre un 18% y un 46%, en promedio, dependiendo por supuesto del tipo de producto, y que los gastos de distribución contribuyen en cerca de un 15,6% en promedio. Como un ejemplo diciente en lo referente al sector de servicios logísticos, la incidencia de la compra de uno solo de los insumos requeridos para la ejecución del servicio de transporte de carga vía terrestre (combustible), impacta en un 30,19% en la canasta del transporte, y por supuesto, en el costo final del servicio, de acuerdo con datos de Colfecar (ver figura 1).

Figura 1. Estructura de costos operativos del transporte

Estructura de costos operativos Enero de 2010 (Vehículo tipo tractocamión)			
Concepto	Increm. ene-10%	Incid. %	Part. %
Salarios, prestaciones y comisiones	3,64	0,40	11,11
Combustibles	1,69	0,51	30,19
Llantas y neumáticos	0,00	0,00	14,31
Filtros y lubricantes	0,00	0,00	3,20
Mantenimiento y reparación	2,60	0,33	12,99
Peajes	1,28	0,15	11,88
Impuesto al vehículo	0,00	0,00	0,21
Seguros	0,00	0,00	8,16
Retefuente	2,00	0,03	1,60
Garajes y lavado	2,00	0,04	2,26
Otros	2,00	0,08	4,08
Total mes		1,55	100,00

Figura 1. Tomado de "Sección Indicadores", enero, 2010, *El Container*, 75. p. 1. Boletín informativo de la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera (Colfecar).

En un país en donde el 42% del uso de combustible es diesel, con un fuerte componente en el transporte de carga, parecerían ser claras las oportunidades en lo que se refiere a compras y negociación, en un rubro en el que, aparentemente, no hay mucho por hacer. En el sector de consumo masivo, igualmente, se presentan impactos similares, en rubros en los cuales se tiende a pensar que hay muy poco margen de maniobra para las organizaciones, por efecto de guerras de precios y otros fenómenos comerciales. La gestión profesional de la compra es entonces, primordial, y debe ser objeto de desarrollos del pensamiento enfocados a lograr mayores eficiencias e interacciones tanto al interior de la empresa como de su entorno.

El papel de las compras

Uno de los objetivos principales –sino el más importante– de cualquier organización empresarial, es la concreción del proceso de venta. De manera general, los procesos de compra inciden directamente

en la venta de un bien, entendiendo la compra como un proceso que no se ciñe a la simple adquisición de materias primas y empaques –muy importante, por cierto–, sino que apoya otros procesos de la cadena de suministros de la empresa, que no necesariamente implican la compra de bienes materiales, tal como el servicio de transporte de mercancías, servicios de almacenamiento externo de productos y otros relacionados.

Si bien es cierto que el proceso de inserción de Colombia en los mercados globales inició desde la década de los años noventa, con la apertura económica, impulsada por el gobierno de César Gaviria, hemos visto durante los últimos años un formidable impulso a la suscripción de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio (TLC), algunos en proceso de negociación actualmente, que influirán de manera decidida en la competitividad del país en general, y por supuesto de manera individual en las empresas productivas y su manera de interactuar con nuevos clientes y proveedores.

Es claro que en el proceso de proveeduría a escala industrial coexisten el comprador y el vendedor, siendo este último entrenado de manera incluso intensiva en las técnicas desarrolladas para potencializar la venta. ¿Cuál es la preparación del comprador industrial, del comprador corporativo? ¿Hay desventaja del uno frente al otro? Generalmente, el vendedor experto se enfrenta con compradores con una limitada capacitación, tanto en los temas técnicos inherentes a la compra de materias primas, empaques, embalajes, repuestos y servicios especializados, así como en lo relacionado con negociación, análisis de compras y conocimiento de los demás eslabones de la cadena productiva *aguas abajo* del proceso de compras, es decir, de la logística integral. El tema es recurrente, y las compañías comienzan a visualizar la necesidad de contar con compradores profesionales debidamente capacitados que puedan enfrentar de manera eficiente y eficaz los retos inherentes a garantizar el suministro.

En un ambiente de alta competencia, como el actual, la supervivencia de las empresas depende, en gran medida, de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, y en muchos casos, de la búsqueda

constante de oportunidades que permitan costos competitivos, sin sacrificar margen y utilidades del negocio. El consumidor actual da por entendido que los productos ofrecidos en estantería cumplen con las especificaciones de calidad requeridas, de modo que el precio se constituye en un elemento fundamental de competitividad. La competencia se centra entonces, por marcas, captura de la mente del consumidor, y finalmente, por precios. Yendo un poco más al fondo del asunto y citando a Carol Ptak, presidente de APICS (The Association for Operations Management): “Hoy, las compañías están reconociendo que su límite competitivo depende sobre todo de los links de su cadena de abastecimiento. Ellas no pueden tener éxito con lo que hacen individualmente. La batalla por la supremacía del mercado no será entre compañías, sino entre cadenas de abastecimiento”. Es clara la importancia de la negociación como herramienta de gestión en los diferentes procesos que conforman la cadena de abastecimiento, incluyendo, por supuesto, el proceso de compras y suministros.

Michael Porter, uno de los autores más respetados en el mundo sobre temas de competitividad, propone lo que él denomina como el modelo de diamante o de las cinco fuerzas, que rigen la competitividad en un mercado, planteado en 1980 en su afamado libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Los siguientes apartes se toman directamente de la página web de Harvard Business Review y en particular, del link hacia las publicaciones del doctor Porter¹.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El potencial de negocios y el atractivo del mercado o del segmento dependerá de qué tan fáciles de franquear sean las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En el caso colombiano, y como se mencionaba antes, la inserción del país de manera decidida en el mercado global comienza a traer nuevos competidores en prácticamente todos los sectores. Son claros los ejemplos en el mercado de energía eléctrica, telecomunicaciones y tecnología, pero también se pueden identificar casos concretos en otros

¹ Direcciones electrónicas relacionadas con el modelo de las cinco fuerzas de Porter: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1> y <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

sectores tales como lácteos (llegada a Colombia de la multinacional francesa Danone, por ejemplo), bebidas alcohólicas (adquisición de Bavaria por SAP Miller), el sector de producción y comercialización de llantas, vehículos, motocicletas, grandes superficies de venta y otros que llegan al mercado con nuevas capacidades y volúmenes de producción, importante músculo financiero para la penetración del mismo y estrategias definidas para el logro de sus metas de crecimiento.

2. Rivalidad entre los competidores. En un mercado o en uno de sus segmentos en donde los competidores estén muy bien posicionados, para la empresa que pretende entrar será más difícil competir, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En éste aspecto, las relaciones entre compradores y proveedores, entendidas como relaciones de *poder-dantes* y *poder-tenientes*, pueden tender a reducir los crecimientos y beneficios de un sector de manera general en aquellos casos en que los proveedores y compradores ejercen su respectivo poder de manera asimétrica. Esto es, si los compradores provocan disminuciones de precios con base en presiones y músculo financiero, de manera unilateral, es muy probable que los proveedores acudan a esquemas de defensa comerciales, que en últimas, tienden a deteriorar la calidad y los beneficios para los consumidores finales.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es

de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, y por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Las áreas de mercadeo y ventas de las empresas identifican la amenaza que representa que los compradores (sus clientes) sean personas capacitadas y organizadas, y que adicionalmente tengan la visibilidad del proceso productivo y de la cadena de abastecimiento, pues será más difícil obtener ventajas comerciales derivadas de su poder real de negociación.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, provocando la reducción de los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria en general.²

Figura 2. El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Figura 2. Tomado de "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" por M. Porter, enero, 2008. Harvard Business Review.

² Direcciones electrónicas relacionadas con el modelo de las cinco fuerzas de Porter: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1> y <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

La llegada de productos sustitutos a un mercado en particular genera un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar, lo cual limita por supuesto los márgenes de rentabilidad de las empresas que atienden el sector. Esto es en definitiva, la aparición del fenómeno de *congelación* de precios, y por consiguiente, un estrechamiento en las operaciones de las empresas, en beneficio del consumidor final, pero que obliga a las empresas a buscar de manera constante mecanismos de reducción de costos que conllevan en ocasiones a estrés en las relaciones con sus proveedores.

Si bien no existen aún estudios en Colombia referentes a los problemas comerciales derivados de guerras de precios y llegada de nuevos competidores a nuestros mercados, recientemente fue publicado un informe en Europa, por parte de Nyenrode Business Universiteit, que revela el comportamiento del mercado en lo que se refiere al porcentaje de empresas inmersas en guerra de precios y dificultades de competitividad.

El estudio muestra cifras que oscilan entre el 36% y el 63% relacionadas con el porcentaje de empresas en Europa que se ven enfrentadas a situaciones de guerras de precios, esto es, expuestas a fenómenos comerciales que impiden incrementar los precios de productos y que afectan muy seguramente la rentabilidad de las compañías (ver figura 3).

El estudio realizado muestra también que un número significativo de empresas, se han visto abocadas

a la reducción de precios, en rangos que oscilan entre el 2,5% y más del 30% (ver figura 4). Si bien éste fenómeno es positivo desde el punto de vista del consumidor final, es claro que para las empresas se constituye en una seria amenaza para su supervivencia (ver figura 5). La nueva situación comercial de Colombia, como consecuencia de la política de suscripción de acuerdos comerciales, tratados de libre comercio y la llegada de nuevos competidores, provocarán, sin lugar a dudas, el advenimiento de productos sustitutos y una probable guerra de precios en sectores que tradicionalmente han estado autoprotegidos, bien sea por las barreras arancelarias, como por los acuerdos empresariales de precios.

Con este panorama, los gerentes de las compañías comienzan a identificar en la gestión de la cadena de abastecimiento, el camino a seguir para recuperar rentabilidad y lograr dar la pelea en el mercado.

No es fácil entonces, para las empresas, aumentar precios como primera fórmula para recuperar puntos de rentabilidad, so pena de perder participación en el mercado muy seguramente. Se hace necesario entonces, enfrentar los nuevos desafíos de competitividad desde la óptica del mejoramiento continuo y de la implantación de las mejores prácticas.

El desarrollo del pensamiento, en lo relacionado con negociación y tecnificación de la compra, muestra grandes avances, que necesariamente deben ser

Figura 3. Porcentaje de empresas inmersas en una guerra de precios

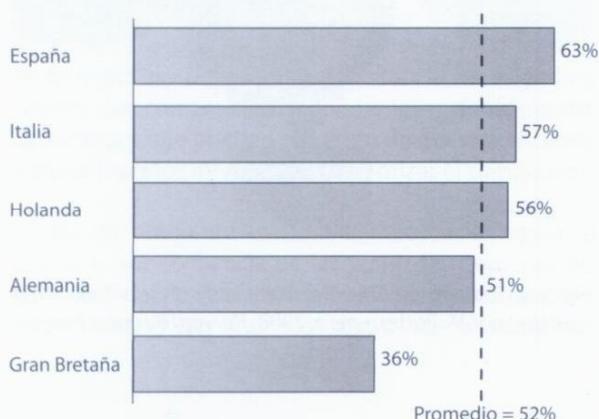


Figura 3. Tomado de "SKP European Pricing Study", noviembre, 2009 por Nyenrode Business Universiteit.

Figura 4. Porcentaje de empresas que han rebajado los precios

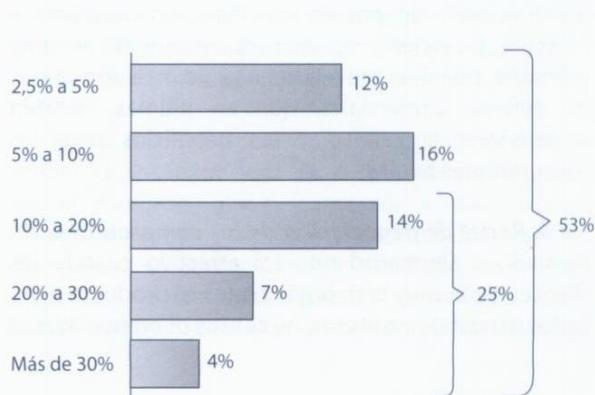


Figura 4. Tomado de "SKP European Pricing Study", noviembre, 2009 por Nyenrode Business Universiteit.

Figura 5. Porcentaje de empresas inmersas en una guerra de precios por sector

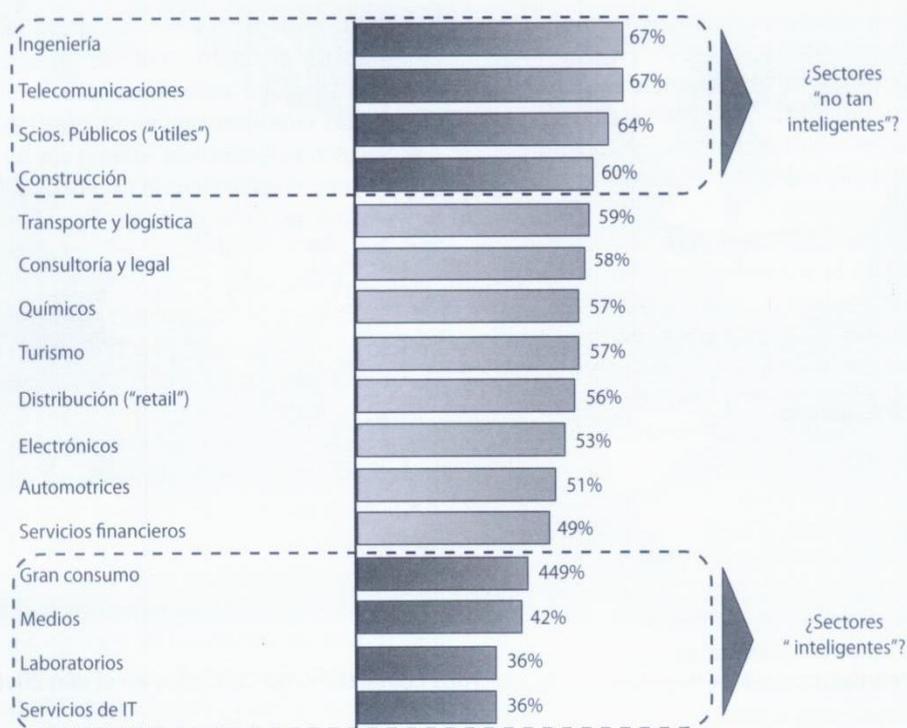


Figura 5. Tomado de "SKP European Pricing Study", noviembre, 2009 por Nyenrode Business Universiteit.

tomados por las empresas si desean aumentar su competitividad, y por supuesto, sus márgenes de operación. El mundo de los negocios no es estático, y exige estar al tanto de los desarrollos en las escuelas de administración. En un artículo publicado en Forbes Magazine por Peter Drucker se mencionaba la necesidad urgente de pensar de diferente manera por parte de los empresarios, académicos y gerentes:

(...) los supuestos básicos, que son la base de lo que se enseña y practica en nombre de la administración, son terriblemente anticuados (...) la mayoría de los supuestos sobre los negocios, tecnología y organización, tienen al menos 50 años. Como resultado, estamos predicando, enseñando y practicando políticas, que están cada vez más en desacuerdo con la realidad, y que son, por lo tanto, contraproducentes. (1998, párr. 4-5).

El avance del conocimiento, en lo relacionado con negociación y visión holística en el proceso, surge como una alternativa para el desempeño del profesional en

compras, entendiendo que debe enfrentarse de manera más frecuente con proveedores localizados fuera de las fronteras colombianas, con otras culturas y una nueva visión de los negocios. ¿En dónde está sucediendo esto? En cualquier parte en donde existan proveedores y clientes, es decir, en Colombia por supuesto y en general, en todas partes del mundo. Los acuerdos comerciales llegan al país de manera acelerada. En mayo de 2010, el presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, suscribió el acuerdo comercial con la Unión Europea y se escuchan voces en Estados Unidos que anuncian la firma del TLC con dicho país, para antes de finalizar 2010. El acuerdo con Canadá está sobre la mesa, y comienzan a vislumbrarse acercamientos con algunos de los tigres asiáticos, con Corea del Sur a la cabeza. El acuerdo con Chile, con Mercosur, con Guatemala, con Suiza y otros países, sólo muestran que Colombia se abre al mundo, pero que el mundo también se abre hacia Colombia (ver figuras 6 y 7).

Aumentar entonces la rentabilidad de las empresas es más que un reto, una necesidad estructural del país, y es claro que el camino a seguir está en la logística y

Figura 6. Acuerdos comerciales de Colombia en el año 2003



Figura 7. Estatus del proceso de negociación de acuerdos comerciales de Colombia en el año 2010



la gerencia de los procesos asociados, a saber: mejores costos de transporte, desde y hacia puertos; mejores costos de manufactura vía productividad; mejores gastos de almacenamiento, inventarios y distribución; y por supuesto, mejores costos de materia prima, empaques e insumos, incluyendo energéticos.

El enfoque de verdaderas relaciones ganar-ganar liderado por un área de compras competitiva es una de las claves para lograr el avance de las empresas, pues debe enfocarse, por supuesto, en el apoyo a otras áreas para efectos de lograr los ahorros y eficiencias en todos los eslabones de la cadena productiva, fomentando

relaciones colaborativas con los proveedores, creando un nuevo ambiente en las negociaciones, recuperando el interés y la satisfacción por las ventas, la prudencia y sensatez en las compras, desde la óptica de la responsabilidad social empresarial por parte de todos los actores, dejando de ser un subsistema aislado que piensa sólo en sus propios indicadores, a actuar como un sistema integrado, en el cual cualquier movimiento o decisión afecta aguas abajo o aguas arriba en el proceso productivo.

Las compañías comienzan a cuantificar los denominados *evitamientos* (*avoidances*) en la gestión de los departamentos de compras, entendiendo así que muchas veces –y con mayor frecuencia– la gestión de ahorros que tanto se reclama por las gerencias de las compañías se concreta en negociaciones que logran aminorar el impacto de variables exógenas y macroeconómicas, incluso en los precios de adquisición de bienes y servicios, es decir, se cuantifica el *avoidance* derivado de la intervención de compras para que sea incluido en los reportes de resultados del área. Si para un insumo en particular, el mercado mostraba un incremento del 7% (por ejemplo), y compras, mediante su gestión logra aminorarlo a un 4,5%, este diferencial de 2,5 puntos porcentuales se debe considerar como un verdadero ahorro, ya que sin la acción profesional del departamento de compras no se habría logrado. Así, finalmente, la lectura sea que sí hubo un incremento en los precios.

Este es un tema de discusión interna en muchas organizaciones, pero comienza a tener mayor relevancia en momentos en los cuales la globalización de la economía es un hecho evidente, que afecta en muchas ocasiones los márgenes de maniobra. Un ejemplo importante se centra en los procesos de compra de energía para usuarios no regulados, en los cuales el conocimiento de las variables que afectan la fijación del precio depende de muchos factores con acceso restringido a la información. Generalmente, al concluir los contratos de suministro suscritos entre las empresas y los comercializadores de energía, se genera un fenómeno al alza que se da en mayor o menor medida, dependiendo de variables tan impredecibles como la ocurrencia de un fenómeno del niño. La ejecución de un proceso de negociación eficaz se refleja en el costo final del kwh, en un negocio en el cual una diferencia de centavos en el precio del kwh representa sumas muy importantes en dinero durante la ejecución de los contratos.

Cualquiera que sea el negocio en el cual esté ubicada la organización empresarial, sin lugar a dudas, los procesos de negociación están presentes en todos los eslabones de su cadena de suministros, y por supuesto, en el proceso de compras y abastecimiento. Estamos hablando de los procesos humanos inherentes a las relaciones comprador-proveedor, que aplican incluso en las relaciones con los clientes internos.

No importa si el objeto social es la producción de bienes de consumo masivo, o el sector de servicios, o el sector de la salud, o cualquiera otra actividad comercial, con toda seguridad existen necesidades de suministro, que son cubiertas necesariamente con proveedores, quienes integran el círculo de beneficios que se completa con la venta final.

En un ambiente competitivo, presionado por la necesidad de reducción de costos y la búsqueda constante de incrementos en la rentabilidad, aparecen *los compradores*, personas que están a cargo de gestionar el abastecimiento de las organizaciones, con base en su experiencia, estilo, convicciones y principios, y por supuesto, de las exigencias de la organización. Aparece en este escenario *el poder de negociación*, que aunque resulte paradójico se desaprovecha, e incluso se desperdicia en procesos de negociación que son muchas veces estériles, sin soporte, sin técnica, que inducen a comportamientos por parte del comprador que no son constructivos en el mediano y largo plazo, y que provocan finalmente, que se pierdan muchas oportunidades reales de optimización y reducción de costos.

Los expertos en negociación recomiendan de manera reiterativa a las empresas las bondades de los conceptos de visión de largo plazo, negocios ganar-ganar, beneficio mutuo, cooperación, cooptencia, transparencia, acuerdos equitativos y construcción de relaciones como el camino hacia la competitividad y sostenibilidad. Dichos conceptos se sustentan en los estudios desarrollados por la escuela de Harvard (Fisher, Ury & Patton, 2004) y otros investigadores dedicados al estudio del proceso de negociación y a la búsqueda de competitividad y productividad para las empresas (McCusker, 2010).

Resulta paradójico entonces, encontrar en las mesas de negociación, generalmente, actitudes y argucias que están más que alejadas de los conceptos arriba mencionados, siendo frecuente encontrarse en el día a día con incumplimientos a acuerdos, mentiras,

presiones, amenazas, verdades a medias, imposiciones, aplazamientos de contratos, incumplimientos a las promesas de servicio y otros comportamientos que, finalmente, resultan nocivos para el negocio.

La capacitación para el comprador: factor clave

El comprador llega a su posición en la organización, generalmente, sin mayor preparación, y deberá enfrentarse continuamente a vendedores expertos, entrenados en la artes de convencer y vender. Es clara entonces, la necesidad de preparación para acceder al área de compras de la compañía, y de ser formado de manera profesional en las artes de la negociación, pues finalmente, los contratos suscritos o una simple *orden de compra* es la consecuencia del proceso de negociación desarrollado por las partes.

Los contratos, ofertas mercantiles y órdenes de compra, que soportan las transacciones de compra y venta, son meramente documentales, de modo que plasman por escrito lo negociado. Y el proceso de negociación tiene una dialéctica totalmente humanista como ya habíamos mencionado. Es necesario entonces, educar y capacitar a los compradores para efectos de que los contratos y órdenes de compra resultantes sean los adecuados para la empresa, y para su entorno, siguiendo las teorías modernas sobre stockholders y responsabilidad social empresarial.

Si se acepta el hecho de que el comprador y el vendedor deben estar en continuo contacto como consecuencia natural de sus responsabilidades, no se podría esperar que las negociaciones fluyan de forma eficaz y eficiente, si existen prevenciones y prejuicios entre ambos. La comunicación y confianza –dos características muy humanas, por supuesto– son la base de una excelente relación de negocios entre clientes y proveedores, y recordemos aquí que los procesos de generación de confianza son difíciles de construir y muy fáciles de destruir.

El error de enfrentar el proceso de negociación sin preparación

Todo proceso de negociación ejecutado por el área de compras implica la toma de decisiones, que producen impactos en toda la empresa, no solamente financieros, entendiendo que los demás eslabones de

la cadena interactúan de manera directa entre sí. Una decisión de compra de un tamaño de lote inadecuado, por ejemplo, producirá paradas de máquina, pérdida de ventas si es insuficiente, y seguramente, costos adicionales de almacenamiento, de inventario y de capital, si es excesivo. El comprador moderno entonces, debe ser una persona con las competencias laborales y el conocimiento transversal de los procesos logísticos de su empresa, que le permita desempeñarse de manera óptima, esto en adición al conocimiento de los intrínquilos técnicos de la compra como tal.

La preparación entonces requerida, para un comprador profesional se podría dividir en dos grandes campos, con base en las nuevas tendencias:

1. Preparación académica en logística y administración de la cadena de suministros. Aquí se incluye por supuesto la preparación previa (pregrado), en ramas de la ingeniería y administración.
2. Preparación en lo referente a negociación, incluyendo técnicas de comunicación no verbal, método Harvard y habilidades gerenciales.

En lo referente al segundo punto, el comprador profesional y experimentado, tiene muy claro que si no se prepara adecuadamente para la negociación, estará en desventaja ante el vendedor, quien llega con un objetivo claro y la información necesaria para argumentar su posición de negocio, que puede tratarse de la venta de un producto nuevo, del incremento en precios de un producto ya existente, de una nueva condición de pago, entre otras. Se trata entonces, de prepararse con información del negocio, pronósticos de ventas, pronósticos de compras, estado del arte en el medio, volumen de compra, estado de la cartera con el proveedor, estructura de costos del bien a comprar, implicaciones geopolíticas y las demás informaciones inherentes al negocio que lo puedan afectar.

Citando a Sun Tzu: “El sabio gana la batalla antes de luchar, el ignorante debe pelear, si quiere tener posibilidades”. En una época en la que la información es la reina, el no usarla es simplemente la diferencia entre el éxito y el fracaso (Rivas, 2009).

Para terminar, y con base en los postulados Harvard de Fisher, Ury y Patton, es claro que el enfoque humanista del proceso de negociación se basa en las relaciones de poder entre las partes, los procesos de comunicación y el convencimiento o no de los

beneficios de relaciones de negocio de largo plazo, que permitan incluso inventar opciones que para avanzar con las negociaciones, encontrando incluso oportunidades que a simple vista no eran tan claras (ver figura 8).

La formación entonces de los compradores y responsables de las negociaciones es vital para lograr los objetivos señalados. Sólo un comprador debidamente entrenado podrá afrontar los retos de los próximos cinco o diez años. El mundo de los negocios se mueve en torno a cooperación, alianzas estratégicas, desarrollos conjuntos y calidad. No en vano se realizan los acuerdos comerciales entre países, e incluso entre bloques de países. El no estar preparado adecuadamente significa de manera tácita el estar dispuesto a *dejar dinero sobre la mesa* y a cometer errores costosos, y lo peor, a dar ventajas a la competencia. ☹

Figura 8. Ilustración del enfoque humanista del proceso de negociación

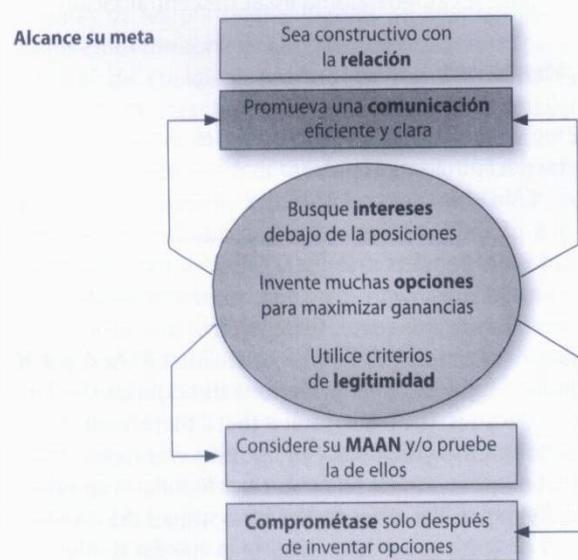


Figura 8. Separe las personas de los problemas; sea constructivo con la relación; concéntrese en los intereses y no en las posiciones; invente opciones de mutuo beneficio, sea creativo; promueva una comunicación eficiente y clara; susténtese sobre criterios que sean objetivos.

Referencias

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2004). *¡Sí, de acuerdo! Como negociar sin ceder* (4ª. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Pastor, B. & Roberts E. (2001). *Diccionario etimológico indoeuropeo de la lengua española*. Madrid, España: Alianza Editorial.

McCusker, C. (2010). Apuntes de clase del curso "Técnicas de negociación". Feria Tecnova 2010, Medellín.

Nyenrode Business Universiteit (noviembre, 2009). *SKP European Pricing Study*. Breukelen, Holanda.

Drucker, P. (octubre, 1998). Management's New Paradigms. Forbes Magazine. Recuperado de <http://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html>

Tzu, S. (2009). *El Arte de la guerra* (14ª edición). En, A. Rivas (Trad). Editorial EDAF.

Sección Indicadores (enero, 2010), *El Container*, 75. p. 1. Boletín informativo de la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera (Colfecar). Recuperado de <http://www.colfecar.org/container/enero-20210.pdf>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press