

"Taller de Supply Change Management 2022"

Técnicas de Negociación para crear valor en la cadena logística.

Doctor Carlos Hernández Bazo





Carlos Alberto Hernández Bazo

Doctor en Administración y Dirección de Empresas

en la Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España, 2011.

Asesor y Consultor Senior en Implementación de estrategias en Supply Chain Management, Sourcing estratégico en área de compras y planeamiento integrado de la cadena de suministro. (desde 2022)

Profesional con más de 25 años de experiencia en las diferentes áreas de Supply Chain, que ha ocupado puestos de Gerencia y Dirección en Empresas como Unilever (1995-2000) y Alicorp (2001 hasta 2022)

Docente a tiempo parcial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, dictando el curso Supply Chain Management, en los MBAs y Maestría de Operaciones y Logística, y cursos de diferentes temas del Supply Chain,

(2007 a la fecha)

chernandezbazo@gmail.com

Importancia de la cadena de suministro en una empresa.

- ✓ *Principal **responsable de los costos** del producto y de los gastos de abastecer los mismos a los clientes.*
- ✓ *Su gestión impacta en la **disponibilidad de caja o liquidez** en las empresas.*
- ✓ *Responsable de **cerrar la venta con la entrega del producto o servicio** a los clientes, generando una obligación de cobranza.*
- ✓ *Su objetivo es **asegurar el abastecimiento y disponibilidad de productos y servicios** al consumidor o cliente final de la cadena de suministro.*

Dónde impacta las negociaciones en la cadena de suministro.

- ✓ **Compras** de materias primas, insumos, envases y servicios de producción, mantenimiento, almacenaje y transporte.
- ✓ **Compras** de servicios de vigilancia, servicios públicos, publicidad y marketing, alquileres y materiales para la operación de la empresa.
- ✓ **Compras** de Softwares, licencias y servicios de Tecnología de información.
- ✓ **Compras** relacionadas a Proyectos de infraestructura y equipamiento, entre otros servicios y materiales.

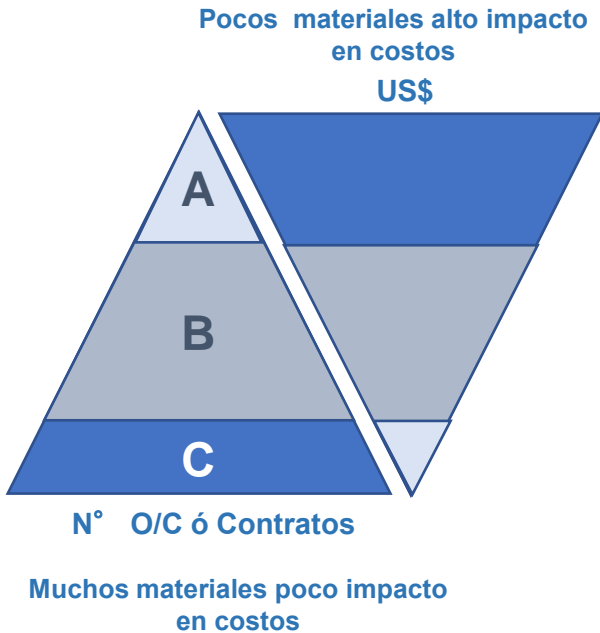
Definición de las estrategias de Compras

- ✓ *En muchos casos las compras representan entre el 50% y 70% del costo de un producto o servicio, en una empresa.*
- ✓ *Fuera del tema de ventas, las negociaciones realizadas en la gestión de compras, definen los ahorros que se pueden lograr para aumentar la rentabilidad de la empresa o disponer de precios más competitivos.*
- ✓ *Para definir las estrategias de compras, se requiere tener muy clara la base de datos de los montos gastados por la empresa en las diferentes categorías de compras.*

Estructura de costos de un Productos (% del costo total)

Concepto	% Rango	Areas que gestionan	Impacto en estado de ganancias y pérdidas
Materias primas principales	45% - 55%	Compras, Marketing, Desarrollo tecnológico y planeamiento de materiales	En Costos de Ventas
Insumos complementarios	8% - 12%		
Empaques y envases	7% - 12%		
Energía	3% - 7%	Manufactura, compuesto por Producción, mantenimiento, calidad y planeamiento integrado	En Costos de ventas
Mano de obra	1% - 15%		
Gastos de fábrica	4% - 6%		
Gastos de Almacenes, fletes y reparto	4% - 6%	Distribución física, compuesto por transporte y red de almacenes, más planeamiento de la distribución	En Gasto de ventas

Estrategias de compras utilizando la Matrix de Kraljic (1983)



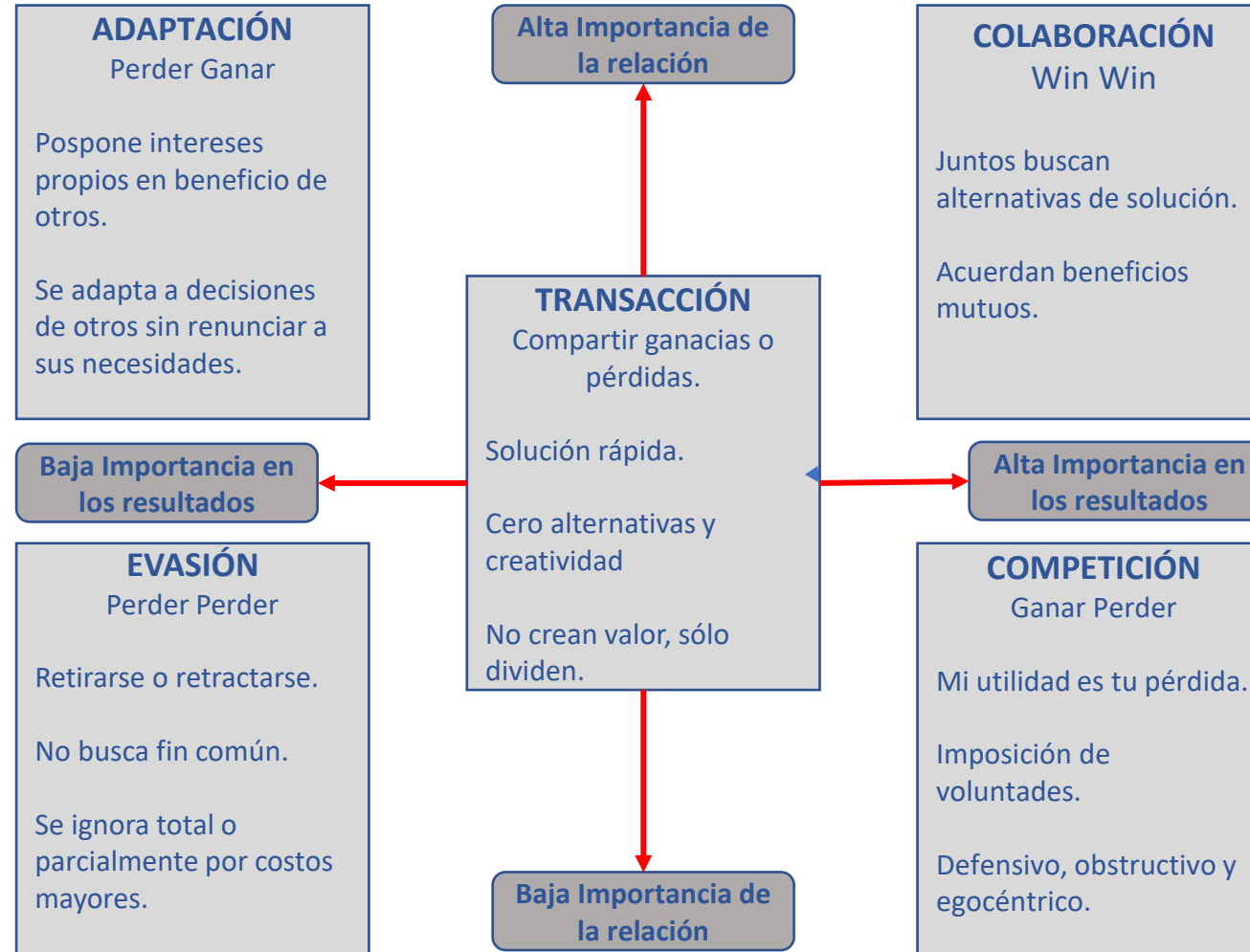
Fuente: Elaborado por Doctor Carlos Hernández Bazo

Impacto de las compras en resultado	Riesgos de Suministro	
	Bajo	Alto
Alto	Apalancado (A y B) <ul style="list-style-type: none"> Volumen alto de compras. Muchos proveedores en mercado Global. Normalmente commodities. Precio influenciado por temas geopolíticos, ambientales, mercado, etc. Compras a futuro, protegidas. Se recomienda no arriesgar mucho. Poco nivel de negociación. 	Estratégicos (A y B) <ul style="list-style-type: none"> Materiales o servicios “A”, en Pareto de gastos. Muchas veces pocos proveedores. Alto volúmenes de compra. Se busca proveedores socios. Se buscan diseños económicos en sociedad con proveedores. Negociaciones toman tiempo.
Bajo	Rutinario (C) <ul style="list-style-type: none"> Bajo volumen de compra. Muchos proveedores, quizás demasiados. Materiales muy estándar. Compras con negociaciones rápidas. Búsqueda de productividad en la compra. Objetivo es abastecer, no tanto el precio. 	Cuello de Botella (A y B) <ul style="list-style-type: none"> Proveedores únicos. Riesgo alto en caso de desabastecimiento. Buscar nuevos proveedores a nivel Global. Buscar materiales o diseños sustitutos. Muchas veces claves en diferenciación de productos o servicios.

Objeto de una negociación

- ✓ *Llegar a un acuerdo que satisfaga a las partes. Ganancia mutua a largo plazo.*
- ✓ *Generar confianza, respeto y tolerancia, para mantener la buena relación entre las partes.*
- ✓ *Tomar decisiones en un plazo eficiente, gracias a una buena planificación del proceso.*

Estrategias de negociación



Modelo Harvard

- ✓ *Este modelo **cambia el objetivo** de la negociación de dividir la torta y ganarle a la contraparte.*
- ✓ *Aplica una estrategia colaborativa,*
- ✓ *Se enfoca en hacer crecer la torta buscando el diálogo y entendimiento, para lograr un **ganar – ganar**.*

Característica del modelo de negociación Harvard

- ✓ **Negociación colaborativa:** *Busca la sociedad a largo plazo, desarrollo mutuo, crecer juntos, porque ambos se necesitan mutuamente. Deben trabajar como **Business Partner**.*
- ✓ **Respeto a las personas,** *nada es personal, pero duros con los temas, estableciendo claramente los puntos de vistas e identificando claramente los intereses y las razones de los mismos. **Trabajar juntos como aliados o socios.***
- ✓ **Negociación ganar – ganar:** *La solución no es Blanco o negro, hay que buscar el Gris que satisfaga a las partes.*

Temas a aplicar en el modelo de negociación Harvard

- ✓ **Definir Intereses y posiciones.** *Claros para ambas partes y con posiciones flexibles para garantizar el éxito de la negociación.*
- ✓ **Tener Opciones.** *Identificar opciones reales para satisfacer a las partes y llegar a un acuerdo óptimo.*
- ✓ **Establecer Alternativas.** *Tenerlas según la evolución de la negociación .*
- ✓ **Definir Criterios.** *Evaluación objetiva de las soluciones, dejando de lado las subjetividades de las partes.*

Temas a aplicar en el modelo de negociación Harvard

- ✓ **Priorizar la Relación.** *Nunca debe afectar a la negociación y tampoco debe ser un problema.*
- ✓ **Cumplir Compromisos.** *Promesas verbales que si se cumplen se convierten en acuerdos duraderos.*
- ✓ **Ser visible en la Comunicación.** *La recomendación es siempre negociar “en persona” para establecer una relación de confianza.*

Etapas de una negociación

✓ *Preparación.*

- *Hacer diagnóstico previo.*
- *Determinar nuestras propias metas.*
- *Establecer una lista de posibles concesiones y priorización de las mismas.*
- *Desarrollar una estrategia.*

✓ *Establecimiento de posiciones*

- *Entender que motiva la negociador y que busca la contraparte.*
- *Tantear y tratar de identifica hasta donde puede conceder la contraparte.*
- *Establecer firmeza en cuanto a los objetivos.*
- *Entender y explicar las divergencias.*

Etapas de una negociación

✓ *Identificar marco común .*

- *Definir si se adopta una posición Competitiva, de colaboración o de cesión unilateral.*
- *La meta es siempre buscar un acuerdo.*

✓ *Abrir alternativas.*

- *Materializar ofertas y contra ofertas en busca del lugar común de acuerdo.*
- *Identificar en qué están de acuerdo e idear una solución o alternativas para llegar a un punto aceptable para ambos.*

✓ *Cierre de la negociación.*

- *Establecer acuerdos por escrito conforme se van cerrando los temas.*

Recomendaciones para negociar

- ✓ *La negociación es tratar de identificar los intereses de la contraparte e insinuar los tuyos, a fin identificar un rango de acuerdo.*
- ✓ *Las buenas relaciones y el respeto deben primar . Ser duro no es faltar el respeto.*
- ✓ *Para negociar con estrategia se debe obtener mucha información. A mayor información más palancas para negociar.*
- ✓ *Debes conocer los límites de ambas partes. Lo que se dice debe ser verdad, a fin no perder credibilidad.*

Recomendaciones para negociar

- ✓ *Se recomienda hacer competir a los proveedores, a fin tener palanca de negociación. Dentro de lo posible repartir el contrato entre dos o tres proveedores, a fin tener alternativas. Además permite generar competencia y buscarán llevarse la mejor parte del contrato. Si siempre gana un Proveedor el resto pierde interés.*
- ✓ *Para negociar hay que establecer estrategias y tácticas que nos lleven a lograr el objetivo que se busca.*
- ✓ *Tratar de negociar en equipo y hacer juego de roles, policía “bueno” y policía “Malo”. Eso ayuda a evitar corrupción.*

Recomendaciones para negociar

- ✓ *Conocer quien tiene más poder en la negociación. Importante conocer que porcentaje de sus ventas corresponden al cliente. El proveedor averiguará que valor da (Tiempo, oportunidad, calidad, servicio, precio, etc).*
- ✓ *Las mejores negociaciones son las win win. Importante es llegar a inferir qué motiva a cada parte y ser creativos para lograr ese acuerdo que satisfaga ambas partes.*
- ✓ *El “dueño del tiempo” tiene ventajas sobre la otra parte, por ello es mejor planificar y tomarse su tiempo para las negociaciones.*

Recomendaciones para negociar

- ✓ *Ser creativos para buscar soluciones intermedias, definir los puntos comunes de acuerdos y trabajar los temas que aún no tienen acuerdos.*
- ✓ *Identificar en cada persona cuales son sus intereses y miedos a fin identificar alternativas de solución.*
- ✓ *Importante hacer benchmark de los precios del mercado, a fin conocer donde está ubicada una oferta económica o cual es el precio que se debe pagar.*

Recomendaciones para negociar

- ✓ *El abrir los costos es una buena táctica de negociación, a fin buscar poder hacer reajustes futuros si las condiciones cambian hacia arriba o hacia abajo.*
- ✓ *Tratar de negociar en instancias , a fin darse tiempo para pensar y analizar con calma. Tratar de no cerrar en mesa y dejar la puerta abierta ante de tomar decisiones presionados.*
- ✓ *Por ningún motivo llegar a la corrupción, vivir tranquilo es mejor.*

Recomendaciones para negociar

- ✓ *Escoge tus batallas, no todas se ganan, se ganan las más importantes.*
- ✓ *Cerrada la negociación, resumir las lecciones aprendidas y registrarlas a fin tenerlas presente en futuras negociaciones. No todas las negociaciones son iguales, siempre se debe estar listos para enfrentar nuevos escenarios o alternativas.*
- ✓ *Por ningún motivo tomar la negociación personal. Hay que racionalizar la situación, para tomar mejores decisiones o redefinir estrategias.*
- ✓ *Evita que la otra parte abandone la negociación, retroceder será difícil porque se tendrá que conceder más.*

Habilidades de un negociador

- ✓ *Empatía a fin determinar los intereses de las partes y los miembros del equipo de negociadores.*
- ✓ *Capacidad de escucha y habilidad para hacer preguntas abiertas para lograr ese fin.*
- ✓ *Trabajo en equipo para asumir los roles asignados, evitar el protagonismo.*
- ✓ *Toma de decisiones para concretar acuerdos y estar abiertos a explorar otras soluciones.*
- ✓ *Honestidad y ética. Respetar acuerdos y evitar usar prácticas de engaño o corruptas.*

Muchas gracias



chernandezbazo@gmail.com