

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mundo de los negocios y la actividad del comercio, han sufrido grandes cambios y modernizaciones debido al gran desarrollo de las comunicaciones, la incorporación de la tecnología en los procesos operativos, la aparición de nuevos conceptos o teorías , las predicciones y la orientación que en los grandes foros y congresos expresan los expertos, la imperiosa necesidad de las empresas de actualizar y modernizar su operación para lograr mayores eficiencias y la aparición de nuevos competidores. Cualquiera que sea el sector al que pertenezca su empresa, estos cambios obligan a mejorar el desempeño si desea permanecer e incrementar su participación en el mercado.

Todos estos cambios en tecnologías y procesos también han estado acompañados de grandes cambios en la formación, en los comportamientos y en los estilos de los responsables de las negociaciones entre vendedores y compradores.

En la formación de los responsables de las negociaciones se ha impuesto el estilo de la negociación dura, que ha revolucionado el mundo de los negocios y ha modificado de forma drástica la relación entre proveedor y comprador, obligando a los gobiernos, a los gremios que agrupan los sectores de la producción y el comercio a participar en la búsqueda de soluciones y fórmulas de conciliación. Esta forma drástica en la relación (¡Quién lo creyera!) afecta el crecimiento de la economía, la demanda, la producción, el empleo, el estímulo a la inversión y hasta la alegría y la motivación por el trabajo.

¿Dónde está sucediendo? En cualquier país donde existan proveedores y clientes. Total, en todos o en cualquier país del mundo. En algunos países primero que en otros, pero está sucediendo y lo más grave es que unos, y otros, terminan por aceptarlo, adecuando sus condiciones de negociación para lograr la supervivencia afectando al consumidor final, la imagen o el futuro de sus empresas.

El contenido del primer capítulo de este libro, y en general de toda la obra, tiene un único objetivo: crear un nuevo ambiente en las negociaciones y recuperar el interés y la alegría por las ventas y la sensatez en las compras, con responsabilidad en los resultados de las compañías del proveedor y el comprador.

Aumentar la rentabilidad a través de las negociaciones para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa bajo un enfoque de verdadera relación gana - gana y un nuevo concepto de cooperación y entendimiento con la parte contraria que facilita la obtención de los resultados que la empresa necesita en el presente y el largo plazo, son los elementos que el lector va encontrar de forma coherente y sistemática en el libro.

Los nuevos temas que han sido incorporados en el lenguaje y en la terminología de los negocios, del comercio y en la relación diaria con los proveedores tienen un gran espacio en todos los capítulos que conforman esta edición. Rentabilidad con responsabilidad es el lema que le queremos inculcar al lector a través de toda la obra.

Los conceptos expresados apuntan a luchar contra “este mundo de injusticia globalizada” al que hace referencia José Saramago y pretende crear una nueva cultura y una nueva forma de ver y realizar negocios. El objetivo final es crear un estilo de negociación basado en principios de equidad, justicia, sensatez, transparencia y respeto hacia el beneficio mutuo y cooperación a largo plazo que se adopte en las aulas de las universidades y en las mesas de negociación de pequeñas, medianas y grandes compañías de cualquier país.

Los rectores, decanos y profesores de las universidades, los representantes de los gobiernos y de los gremios de la producción y del comercio, la visión de futuro que demuestren los dirigentes de las empresas, los lectores y el amigo tiempo serán los encargados de definir la tendencia y la aplicación del verdadero estilo de negociación que debe primar en las empresas modernas que cada país, y el mundo en general, necesita adoptar.

“Una visión sin acción es solamente un sueño, una acción sin visión carece de sentido, pero una visión con acción, puede transformar el mundo”

Esta extraordinaria frase de Jael Barker en “*El poder de una visión*” me motiva a soñar que este libro contribuirá a transformar el mundo de los negocios.

Los ejemplos y casos que encontrará el lector le servirán para hacer comparaciones y reflexiones sobre el mundo real y se verá reflejado con las situaciones que a diario debe enfrentar. En muchos casos simplemente pensará que le cambiaron el nombre a la empresa o al cliente, porque esa historia puede ser la suya, la de su cliente o proveedor.

Las empresas comerciales que pretendan aumentar su capacidad de negociación y mejorar sus condiciones frente a sus proveedores encontrarán en este texto la mejor forma de establecer diferencias y ventajas frente a sus competidores, a través de lecciones y conceptos sobre negociación basados en la cooperación y asociación y no en el poder del más fuerte sobre las necesidades del más débil.

He escrito cada capítulo, párrafo, frase o palabra pensando en los miles de compradores o vendedores que trabajan en las más diversas empresas de cualquier país y que se enfrentan diariamente a las mismas situaciones que se repiten de forma universal.

El deseo de contribuir a la formación profesional de quienes se dedican a la función de compras, *marketing* y ventas, y de cubrir el gran vacío existente en los textos sobre la materia, me han llevado a desarrollar esta edición actualizada que pretende traspasar las fronteras de mi país y de mi continente para convertirse en un libro de lectura y estudio en las empresas fabricantes de productos de consumo masivo, de comercialización y de servicios y en las grandes universidades que orientan programas de dirección y *marketing*.

Mi deseo sincero es poder hacer un aporte a la formación profesional de unos y otros.

Capítulo 1

UNA NUEVA VISIÓN EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE PROVEEDOR - COMPRADOR

*“Para conquistar lo que quieres
te valdrá más la sonrisa
que la espada”*

William Shakespeare

Las nuevas e intensas competencias que enfrentan a las empresas de cualquier sector están llevando a todos los empresarios proveedores y comerciantes a encontrar fórmulas diferentes de las tradicionales, con el fin de continuar vigentes, seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado.

Permanecer, participar, y crecer en un mercado depende en gran parte de la visión de futuro que tenga la alta dirección, y de los recursos, las estrategias y la rentabilidad que la empresa obtenga de su propia operación.

“Quien compra bien vende bien”, reza un viejo principio comercial. La forma cómo se compra, el precio, las condiciones de compra, la cantidad y calidad de los productos que se compran, la relación y la claridad en las negociaciones con los proveedores, la garantía, el servicio y las ventas son algunos de los elementos que debe manejar el jefe de compras y que determinan el éxito o fracaso de una gestión comercial y muchas veces, el futuro de las empresas.

Una de las formas como el proveedor o el comerciante tratan de mejorar la rentabilidad de su empresa es a través de las negociaciones con su parte contraria. El comprador trata de lograr las mejores condiciones y el vendedor de hacer una venta con una buena rentabilidad para su compañía.

Finalmente, aunque el balance es el resultado de todo un trabajo en equipo, realizado por todas las áreas de la empresa, son los departamentos de compras, *marketing* y ventas los grandes responsables de los beneficios de cualquier compañía, dedicada a la producción y comercialización de bienes de consumo.

En este ambiente competitivo, y ante la necesidad de obtener beneficios y de mejorar la rentabilidad, aparecen los estilos, el poder y la capacidad de los negociadores, fruto de su formación, experiencia, principios y convicciones o también de las exigencias de su propia compañía y del medio, que dan como resultado las condiciones acordadas o muchas veces “impuestas” por el poder del más fuerte y las necesidades del más débil.

La angustia de los malos resultados, la necesidad de crecer y ganar participación en el mercado y de obtener resultados económicos positivos, y las prácticas de la competencia, han llevado a desarrollar y a imponer el viejo estilo de *La negociación dura* como una “arma poderosa” para lograr los objetivos.

Igualmente, la influencia de la escuela europea, manifiesta en los nuevos formatos que han aparecido en nuestro medio y que son reconocidos por su poderío y capacidad para imponer sus condiciones, hacen su “gran aporte” para imponer este estilo de negociación.

Después de observar y participar en diferentes negociaciones, asistir a muchos cursos y seminarios y compartir con numerosos negociadores, he llegado a la conclusión de que la mayoría de los negociadores que representan y defienden los intereses de sus empresas, parecen haberse inclinado por la línea más fácil de la utilización del poder.

Resulta curioso, paradójico y difícil de explicar, y menos de entender, que los expertos en temas de negociación recomienden y demuestren las bondades y beneficios de tener en cuenta los conceptos del **gana-gana, largo plazo, respeto, sensatez,**

acuerdos equitativos, beneficio mutuo, claridad, transparencia y cooperación como los factores clave de una buena negociación y, en la práctica, los responsables de cerrar las negociaciones, hagan todo lo contrario.

Imposiciones, amenazas, presiones, incumplimientos, mentiras, aplazamientos de los acuerdos, retaliaciones, cartas bajo la mesa, represalias, injusticias... Son los conceptos que priman en las mesas de negociaciones.

Aunque parezca romántico e inocente, he querido incluir este capítulo, que pretende crear conciencia de la importancia de los conceptos clave de una buena negociación, por tener la convicción de que es una necesidad y será un aporte importante para quienes se inician en el mundo de las negociaciones, particularmente como administradores de las compras.

Algunas encuestas y entrevistas a personas que pertenecen al medio y actúan como negociadores de importantes empresas, me permiten afirmar que hoy más del 75% de los negociadores aplican el estilo y las estrategias del denominado *negociador duro*.

Los resultados de este estilo siempre serán discutibles porque, aunque en muchos casos se logre el objetivo, los medios o los argumentos utilizados dejarán secuelas, y quedarán inconformidades y resentimientos si no hay un verdadero *gana-gana* y un acuerdo justo y equitativo para las dos partes, independientemente del poder que se tenga o ejerza.

Tal como afirman los autores Max H. Bazerman y Margaret A Neale en su libro *Negociación racional en un mundo irracional* “**no es mejor ser duro o blando, es mejor ser racional**”.

1.1 ¿POR QUÉ UNA NUEVA VISIÓN?

La forma tradicional de hacer negocios se ha caracterizado porque los participantes se presentan a las negociaciones, acompañados de innumerables prevenciones, presunciones y omisiones que convierten la negociación en un campo de batalla y en un duelo de voluntades, más que en un escenario propicio para desarrollar programas de crecimiento y generación de beneficios para las empresas que representan.

Llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes es el objetivo de una buena negociación y para ello se requiere gran madurez, un profundo conocimiento y un gran sentido de cooperación de los involucrados en la negociación.

Este capítulo está orientado a crear una nueva mentalidad y una actitud diferente, y a demostrar que eliminando los errores más comunes que cometen los negociadores, se pueden lograr acuerdos exitosos y beneficiosos para la compañía que representan.

1.2 LAS NUEVAS COMPETENCIAS

Cualquiera que sea el negocio en que esté ubicada su empresa, encontrará que en los últimos años han aparecido nuevos competidores que le exigen ser más eficiente, más rápido, más flexible y, en resumen, más competitivo en la forma de hacer negociaciones.

“La era de la competencia ha entrado como una ráfaga al mundo de los negocios. Hoy, las compañías compiten globalmente y los errores cuestan sumamente caros”, afirman Al Ries y Jack Trout, autores de *El posicionamiento e Intuiciones ganadoras*, por citar solamente dos de sus importantes publicaciones. Esta frase debe conducir a las empresas, y particularmente a los negociadores, a prepararse de forma inteligente para enfrentar los retos y compromisos que significan las nuevas competencias.

El no estar preparado de forma adecuada significa, simplemente, estar dispuesto a **cometer errores** que cuestan “sumamente caro” y a dar ventajas a la competencia. La negociación entre proveedor y comprador es uno de los eventos que se repite a diario en las empresas y donde más errores se presentan y más oportunidades se desperdician.

Voy a referirme a los errores más comunes que he observado en los negociadores.

1.3 ERRORES MÁS COMUNES DE LOS NEGOCIADORES

- Juzgar y generalizar el conocimiento de la parte contraria.
- Falta de preparación.
- Falta de cooperación.
- Exceso de análisis.
- Temor a correr riesgos.
- No compartir información.

Analícemos cada uno de ellos:

PRIMER ERROR: JUZGAR Y GENERALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA PARTE CONTRARIA

Siempre que estoy frente a un grupo de vendedores o de compradores dispuesto a iniciar una presentación sobre un tema para el que he sido invitado, pido a cada uno de los asistentes que defina, con una sola palabra, la forma como califica de forma general a su parte contraria (vendedor o comprador).

He encontrado que los calificativos más comunes y casi repetitivos en todos los auditorios son los siguientes:

El vendedor califica a los compradores de:

Soberbios	Tiranos
Desconsiderados	Cretinos
Corruptos	Irracionales
Orgullosos	Maleducados
Pesadillas	Hábiles profesionales
Prepotentes	Hombres con poder
Organizados	Conocedores
HP	

El comprador califica a los vendedores de:

Mentirosos	Listos
Oportunistas	Vivos
No cumplidores	Inoportunos
Bandidos	Recurrentes
Pesados	Perseverantes
Profesionales	HP
Asesores	

Aunque en cada parte aparecen algunos adjetivos que califican con un término positivo a su parte contraria, es evidente que la mayoría de los términos utilizados para describir a su oponente son completamente descalificadores y negativos.

Si aceptamos el hecho de que el comprador y el vendedor, en razón de sus funciones y responsabilidades, deben estar en continuo contacto y permanente comunicación, no se puede esperar que las negociaciones fluyan y se concreten en forma eficaz, si en cada una de las partes existen prevenciones y prejuicios generalizados sobre las personas con quienes deben concretar diariamente algunas de las variables que forman parte de una negociación.

Esta premisa implica que el comprador y el vendedor entiendan y acepten que las empresas con un alto nivel de competitividad necesitan y deben tener en estos cargos a personas con un perfil y unas características muy diferentes de las expresadas por la gran mayoría de quienes desempeñan estos cargos, a fin de generar la confianza y el ambiente necesarios para realizar las negociaciones.

1.4 NUEVAS REALIDADES: CARACTERÍSTICAS DEL COMPRADOR ACTUAL

Se observan grandes diferencias entre las características que identificaban la selección y el desempeño de los jefes de compras de ayer y los que deben predominar hoy en las empresas que quieran ser ganadoras o alcanzar el liderazgo en un sector.

Aunque algunos de los compradores, efectivamente, tienen rasgos y características de las anteriormente señaladas por los vendedores, también es cierto que el comprador moderno, que representa la empresa seria, organizada, tiene otras características que no se pueden no conocer.

1. **Es más profesional.** No es sólo la necesidad de ser más competitivos, también son los altos niveles de desempleo y la gran cantidad de profesionales que regresan de las universidades los que están ayudando a las empresas a acabar con el empirismo tradicional que ha predominado en los cargos de compras.

Hoy, el vendedor se enfrenta a un comprador más profesional, no solamente por el título que lo respalda, sino porque entiende que sus decisiones y relaciones con sus proveedores están basadas en el poder y la importancia de la información, el análisis serio y responsable de las cifras y los argumentos que los proveedores deben saber sustentar y respaldar. Antes que todo, el comprador debe defender los objetivos de su empresa por encima de los intereses y necesidades particulares del vendedor.

2. **Tiene orientación hacia el *marketing*.** El comprador que sólo se preocupa por obtener mayores descuentos, el precio más bajo y reducir al mínimo los inventarios, está quedando tan rezagado como ciertas corrientes políticas y económicas que dominaron algunos países y han quedado atrás. El comprador moderno conoce las cuatro, seis o cuarenta y cuatro variables del *marketing* y la importancia de cada una de ellas. Entiende que sus decisiones deben ser tomadas teniendo en cuenta la satisfacción del

consumidor, las oportunidades del mercado, las debilidades y fortalezas de la competencia y las políticas y necesidades de su empresa.

- 3. Busca permanente actualización.** La experiencia en algunas actividades nos permite afirmar que la alta dirección y el comprador de hoy comparten una gran preocupación e interés por capacitarse y actualizarse con miras a lograr un mejor desempeño en su función. El comprador moderno entiende cabalmente que la única forma de sobresalir en ambientes muy competitivos y llevar a cabo con éxito las negociaciones relativas a su cargo, es adquirir herramientas de conocimiento que le den mayor seguridad ante el proveedor.

El comprador que no se preocupa por actualizar y aumentar sus conocimientos, es fácilmente identificado por los proveedores y su propia organización y muy pronto será víctima de la ineludible renovación.

- 4. Tiene amplio conocimiento de la competencia.** El comprador de escritorio ha ido desapareciendo, ya que ha comprendido que al conocer a fondo las fortalezas y debilidades de la competencia y las oportunidades que ofrece el mercado, obtiene la mayor herramienta con la que puede contar un negociador: la información.

El nuevo comprador debe dedicar buena parte de su tiempo a visitar, conocer e investigar qué hace la competencia y aprovechar este conocimiento e información para mejorar su capacidad de negociación y ayudar a orientar sus decisiones.

- 5. Tiene mayor espíritu competitivo.** Dice el autor Alan Schoonmaker que en una negociación existen elementos **cooperativos y competitivos**. Aunque reconozco que el comprador medio presenta todavía alguna inmadurez para desarrollar el elemento cooperativo con los proveedores y en este terreno hay mucho por hacer, se puede observar que todo lo que le falta en este aspecto, le sobra en el elemento competitivo. Si alguna característica sobresale en el comprador de hoy es la de no querer ser inferior o ir detrás de sus colegas o competidores, o tener ofertas o condiciones menos favorables, aunque sus características de canal o de volumen no le permitan obtener las mejores condiciones, prioridad o exclusividad.

- 6. Está mejor informado.** Tradicionalmente, el vendedor profesional ha sabido manejar una buena cantidad de información, que le ha servido de base para afrontar cualquier negociación y lograr sus objetivos. Harvey Mackay afirma que “la herramienta más poderosa de cualquier negociador es la información” y esta lección la está aprendiendo el comprador.

El comprador moderno sabe que cuando no posee información, se ve obligado a asumir una posición pasiva frente al vendedor, que muchas veces manipula la información que le ha entregado su compañía, con el fin de lograr sus propósitos en su relación con el comprador. Un ejemplo típico de esta situación son los tradicionales estudios de participación de mercado que muestran resultados en kilos, pesos, litros, zonas, etc. y en los que, dependiendo de la conveniencia del proveedor, éste le estará presentando unos u otros al comprador.

El comprador de hoy es consciente de que debe conocer y saber interpretar los diferentes estudios, gráficas, tendencias y, en general, la información que tiene a su disposición. Internet es una poderosa fuente de información que el comprador puede utilizar para aumentar su poder de negociación, al conocer nuevas alternativas de productos, proveedores, precios y condiciones.

- 7. Es más financiero.** La capacidad y efectividad de un comprador solamente se puede medir a través de los resultados económicos que logre en su función. De nada le servirá tener un buen conocimiento sobre su empresa, el mercado, la competencia y sus proveedores si finalmente esto no se refleja en los resultados económicos de su empresa. El comprador moderno debe conocer y tener facilidad para el análisis de las cifras relacionadas con su gestión y debe, también, ser un generador de beneficios y conocer las fuentes de la generación de esos beneficios a través del análisis de las cifras, la comparación, la iniciativa y, sobre todo de su responsabilidad con su empresa y sus proveedores.

Crecimiento en ventas, margen de beneficio sobre la venta y su equivalencia sobre el coste, incremento en precios, bonificaciones en especie, rotación de inventarios y su significado, duración de inventarios y su interpretación, tipos de descuentos y la diferencia en la aplicación, descuentos financieros y su significado, rentabilidad y sus componentes, valor del mercado, participación del mercado... son apenas algunos de los términos e indicadores que conoce el verdadero comprador profesional.

- 8. Tiene mejor preparación.** La necesidad de las empresas de contar con verdaderos expertos e idóneos profesionales en el área de las compras exige que el comprador se prepare para negociar con sus proveedores.

De hecho, existen muchas maneras para que el comprador moderno pueda prepararse para enfrentar al vendedor, pero, por razones prácticas, sólo mencionaré algunas, simples y elementales:

- **Actúa de acuerdo al plan de *marketing* de su compañía:** “Si uno no sabe para donde va, es muy difícil que llegue”. Si el comprador tiene bien claro cuáles son los objetivos de su compañía (que deben estar expresados en su plan de *marketing*), todas sus estrategias y habilidades de negociación deben estar orientadas a contribuir al logro de esos objetivos.
- **Se apoya en otras áreas de la empresa para el logro de los objetivos.** Aunque el comprador debe tener un conocimiento amplio de todas las variables y temas que tienen que ver con su función, en las empresas existen otras áreas más especializadas y dedicadas a perfeccionar las diferentes actividades inherentes a estas funciones. El comprador moderno trabaja en coordinación con estas áreas y propicia un apoyo mutuo que permite lograr los resultados esperados.
- **Recibe y busca información sobre participación de mercado.** “Datos y hechos” son los conceptos en los que se basan algunos principios de la productividad y la calidad total. La forma más práctica de llegar a entender, o de hacer entender a la parte contraria, es conocer la información real sobre el mercado, la participación a nivel interno y, de forma general, los datos que ayuden a tomar decisiones basadas en hechos reales y no en suposiciones o simples deseos o intenciones.
- **Realiza estudios propios para tener argumentos frente a sus proveedores y mejorar su gestión.** Es muy importante que el comprador cuente con la información externa sobre participación de mercado, valor de las categorías, tendencias de crecimiento... etc.; y también es necesario que realice sus propios estudios internos de crecimientos, *ranking* de proveedores, categorías o departamentos, importancia relativa, participación de proveedores y marcas, etc. Esta información es la base para desarrollar lo que los asesores modernos denominan ***Category Management***.
- **Realiza chequeos de precios a sus competidores.** Para mantener un control sobre la competencia, el comprador debe tener información sobre los precios a los que están vendiendo sus competidores. De esta manera puede mantener una posición competitiva o lograr unas condiciones que mejoren su rentabilidad.
- **Realiza comparación entre proveedores similares.** Una de las formas más efectivas para mejorar las condiciones es hacer una comparación entre los proveedores que ofrecen una misma gama o línea de productos. Antes de atender un nuevo proveedor, el comprador debe conocer las condiciones que sus proveedores tienen establecidas y, lógicamente,

querrá que todos los proveedores de una misma categoría ofrezcan las condiciones que representen el mayor beneficio en descuentos, plazos y bonificaciones, nivel de servicio, porcentaje de incrementos de precios o inversión.

Resumen: El comprador moderno, gracias a sus conocimientos, formación y habilidad, está preparado para generar beneficios a su compañía, y, aunque resulte dura la expresión, no para ayudar a cumplir los presupuestos o ganar concursos de ventas a sus proveedores.

1.5 NUEVAS REALIDADES: CARACTERÍSTICAS DEL VENDEDOR ACTUAL

Al comprador que ha tenido la oportunidad de conocer y negociar con varias generaciones de vendedores, le será fácil aceptar y entender sin mayor esfuerzo que hoy se enfrenta a una nueva “raza” o generación de vendedores, bien diferente a la que tradicionalmente se debió enfrentar para negociar. Las empresas han evolucionado y se han modernizado no sólo en sus equipos de producción, sistema de transporte, canales de distribución, sistemas de información y medios de comunicación, sino en sus equipos de comercialización y en su fuerza de *marketing* y ventas. Las empresas que acostumbraban a ubicar temporalmente en el área de ventas a amigos o familiares de los dueños o directores, también son cosa del pasado. Hoy las empresas serias saben que en estos cargos se deben tener profesionales idóneos, hábiles negociadores y verdaderos asesores capaces de interpretar y conjugar los intereses de la empresa y, a la vez, satisfacer las necesidades de sus clientes y generarles confianza.

Las empresas, conscientes de su responsabilidad frente a sus clientes, de mantener sus preferencias y de la importancia del vendedor, no escatiman esfuerzos para seleccionar y retener profesionales que reúnan las más exigentes condiciones. Aparece, entonces, un nuevo concepto de vendedor: más preparado, organizado, serio, íntegro y profesional.

Muchos años de experiencia y de conocimientos adquiridos a través del trato continuo con vendedores de diferentes compañías, me permiten identificar varias características que sobresalen en el vendedor moderno. Las puedo resumir así:

- **Es más profesional.** Al igual que el comprador, el vendedor moderno se destaca por su amplia formación académica y completa que incluye todo tipo títulos complementada con intensos cursos de *marketing*, rentabilidad, análisis financiero orientado al *marketing*, sistemas de información y

habilidades de negociación... Cada decisión que el vendedor toma frente al comprador sobre plazos adicionales, descuentos, bonificaciones, inversión en actividades promocionales, cantidades, fechas de entrega...etc. afectan directamente el PyG de su compañía, y la empresa sabe que esta función sólo puede delegarla en un verdadero profesional.

Zig Ziglar, autor del libro *Vender: Una forma de vida*, afirma: “Hoy, el profesional de las ventas parece un administrador de empresas graduado en Harvard, aunque no haya terminado siquiera la secundaria. Es un profesional conocedor de lo que necesita para tener éxito en el mundo moderno: desde los ordenadores hasta el mercado”.

- **Está más orientado al *marketing*.** Mi experiencia me permite afirmar (al hacer un recuento de los perfiles y características de los mejores vendedores que he conocido) que los mejores, los más brillantes y sobresalientes son aquellos que han tenido un paso previo por el área de *marketing* de sus compañías; conocen los estudios de mercado, el valor del mercado de sus categorías, la necesidad e importancia de la segmentación, el comportamiento del consumidor, su estilo de vida y sus tendencias. En resumen, tiene una mentalidad y unos argumentos más amplios que el vendedor tradicional y por lo tanto tiene mayor capacidad de negociación, apoyado en la información y el conocimiento.
- **Está mejor informado.** La tecnología, Internet y los grandes avances en el mundo de las comunicaciones, permiten que el ejecutivo de ventas cuente con mayor cantidad de oportuna información. El vendedor moderno tiene su PC, en el cual conserva toda la información sobre el desempeño de sus clientes y su compañía. En cada cita con el respectivo comprador, se presenta con una de sus mejores “armas”: información actualizada al instante sobre ventas totales, por categorías, líneas o grupos de productos durante el mes, período y acumuladas, crecimientos o decrecimientos, inversión en actividades promocionales y eventos, lugar y participación de cada uno de sus clientes en sus ventas, por citar apenas parte de la información que lleva consigo. Para tomar decisiones al instante se necesita un poco de intuición, espíritu de riesgo y lógica, pero mucho de información actualizada y confiable. El vendedor que actúe como un verdadero asesor y quiera ganarse la confianza y credibilidad de su comprador, tiene que compartir con su cliente toda la información de que dispone para ayudarlo a tomar decisiones más rápidas y acertadas.
- **Cumple sus citas y compromisos.** Aunque por muchas razones y situaciones ajenas a su voluntad, todavía se presentan incumplimientos, el

vendedor moderno se preocupa por mejorar su imagen de no comprometido o mentiroso que a través del tiempo y sus actuaciones, el vendedor tradicional se ha sabido ganar. El ejecutivo de ventas ha entendido que tiene que ser serio, cumplido y responsable en todo lo que dice, o con lo que se compromete con el comprador. Perder la confianza en él, por algo que promete y no cumple, es uno de los peores errores que puede cometer y es muy difícil de enmendar. Por esta razón, el vendedor tiene que ser serio en todas sus manifestaciones.

“La principal preocupación de todo el que entra en el mundo de los negocios es parecer serio y actuar de forma seria...”

“Lo más significativo en la descripción de una persona con quien uno puede llegar a negociar satisfactoriamente es que sea seria”, escribe el autor Norman King.

- **Es más asesor.** El vendedor que es identificado por los compradores como “listo” o “vivo”, inspira desconfianza y poca credibilidad en sus planteamientos. El nuevo vendedor, aunque trabaja, defiende y lucha por su compañía y sus propios objetivos, entiende que el comprador espera encontrar en él a una persona de confianza y de fácil aceptación. Esta confianza sólo se gana cuando el vendedor actúa como asesor del comprador, presentándole propuestas y negocios que le generen ventas, rotación, utilidad y beneficios adicionales.

Pueden parecer absurdas y poco creíbles algunas de las siguientes situaciones o expresiones de ejecutivos de ventas que he conocido y que lógicamente valoro, pues reconozco el efecto que han producido para generar confianza y hacer que los vean más como asesores que como vendedores:

“No pidamos esa cantidad, ensayemos con la mitad de lo que usted me está pidiendo”.

“No me pida este producto que realmente no está rotando bien”.

“Podemos aumentarle un poco el margen a este producto para que mejore su beneficio, aún seguimos por debajo de nuestra competencia”.

“Rebajemos un poco la cantidad. Este producto estará en promoción la próxima semana”.

“Este producto lleva mucho tiempo en su bodega. Le voy a bonificar un X por ciento sobre las existencias para que lo rebaje y mejore su rotación”.

Estas son respuestas o recomendaciones que identifican al verdadero asesor de ventas y que el comprador debe valorar. Confianza y credibilidad es lo que el vendedor moderno debe inspirar.

- **Es más integral.** Las tendencias de los nuevos conceptos de la comercialización, que implican integrar toda la cadena de abastecimiento para lograr mayores eficiencias, exigen del vendedor moderno un conocimiento más amplio de todos los temas y pasos relacionados con la cadena. La logística de su empresa, la del transportador y la de sus clientes, los sistemas de información y de transmisión de datos, los sistemas de pagos de sus clientes, las políticas de exhibición o los planes de *marketing* de sus clientes son algunos de los temas que el vendedor debe conocer para lograr agilizar los procesos de toda la cadena. El vendedor hábil conoce las áreas y personas claves de sus clientes y realiza esfuerzos para desarrollarlas e integrarlas con las de su compañía. Conocer sus productos y tener los argumentos para venderlos es apenas la portada de su presentación. El vendedor debe ampliar su campo de conocimiento a otros temas que puedan aportarle algo más al cliente.

SEGUNDO ERROR: LA FALTA DE PREPARACIÓN

Cada negociación entre un comprador y un vendedor generalmente implica tomar una decisión que produce resultados o un impacto en otras áreas de sus respectivas compañías. Para tomar una decisión acertada y que produzca beneficios es indispensable que haya una buena preparación; la falta de ésta es uno de los principales errores de los negociadores y cuestan muy caro a las empresas.

La carencia de tiempo, de información, de conciencia; la improvisación, la inmediatez, la irracionalidad de las exigencias, las múltiples funciones y responsabilidades que debe cumplir de forma simultánea son algunas de las principales razones que llevan al comprador o al vendedor a presentarse a las negociaciones sin una correcta preparación.

Una preparación adecuada significa tener muy claro los objetivos que se pretenden lograr, contar con la información necesaria para poder tomar las decisiones que se derivan de esa negociación, conocer las políticas y los estilos de la parte contraria y preparar los argumentos mas convincentes, serios y coherentes para tomar una buena decisión.

La “información necesaria” también es un concepto que el buen negociador debe saber interpretar y no llevar a extremos. Si no se quieren tomar decisiones o se

quieren buscar excusas para aplazarla, siempre se podrá alegar que falta más información. Pretender tener en detalle toda la información relacionada con el tema que se debe decidir, resulta necio e imposible de cumplir. Así mismo, decidir sólo con la intuición o basándose en los argumentos e información que le presente la parte contraria es irresponsable y es el camino más rápido para llevar a su compañía a las consecuencias que siempre trae la improvisación.

Tener bien claro el objetivo de la empresa y particularmente el de la negociación (que debe estar de acuerdo con el de su compañía) es, igualmente, una de las características de una buena preparación. No se concibe que, en muchas negociaciones, después de una hora de conversaciones y discusiones, los participantes no tengan bien claro lo que se esté tratando o estén discutiendo temas muy distintos a lo que inicialmente, se suponía, eran el objetivo de la reunión.

El comprador profesional y con experiencia sabe que si no se prepara adecuada y oportunamente, el vendedor que llega con un objetivo claro y la información necesaria para argumentar su venta estará en una posición de ventaja sobre él.

TERCER ERROR: LA FALTA DE COOPERACIÓN

Uno de los factores que más inciden en que las negociaciones se prolonguen o no se concreten, es la falta de cooperación de las partes para llegar a un rápido acuerdo. “En una negociación existen elementos cooperativos y elementos competitivos”. En el número cinco de las características del comprador actual, anotaba que éste tenía bien desarrollado el elemento competitivo, pero le faltaba mucho para desarrollar el elemento cooperativo. Erróneamente, el negociador tiene la creencia de que aceptar la solicitud o petición que hace la parte contraria es, de alguna forma, ceder terreno a su oponente o permitir que éste domine la situación. El comprador está preparado psicológicamente para escuchar sólo el Sí a sus requerimientos, pero no cede fácilmente a las solicitudes de su proveedor por elementales que éstas sean. Esta actitud, casi de desconfianza permanente y de poca colaboración, produce resentimientos y desalientos en el vendedor que más tarde recuerda y trata de cobrar.

“Lo que es bueno para el otro debe ser malo para nosotros; es una reflexión común y desafortunada que la mayoría de las personas comparte”, afirman los autores Bazerman y Neale. Esta creencia impide llegar a acuerdos satisfactorios sin necesidad de someterse a largas e improductivas sesiones de negociación, que crean ambiente de prevención y de desconfianza entre las partes.

Una manera efectiva de negociar es cooperar con la parte contraria, aunque el comprador corra el riesgo de que las otras áreas de su empresa, siempre pendientes de

sus actuaciones pero sin conocer el detalle y la verdadera razón de sus decisiones, lo descalifiquen y juzguen por “aceptarle todo a su proveedor”.

Ceder o aceptar la propuesta de la parte contraria, puede dar sensación de estar retrocediendo y de perder imagen ante el otro negociador. Cuando el negociador está acompañado de su equipo de colaboradores u otros miembros de áreas de soporte de su empresa, se ve forzado a actuar de forma más “dura” y a no cooperar con la parte contraria para no dar la sensación de estar “permitiendo o aceptando todo lo que el proveedor quiere”. Cuando se negocia en grupo tener actitudes duras da “imagen” y, principalmente ante los inexpertos, genera una falsa creencia de ser un buen negociador.

Para reflexionar: un joven y principiante auxiliar de compras, se refería a su jefe en términos superlativos y de admiración, por la gran capacidad de negociación que éste tenía frente a sus proveedores.

¿Qué te hace pensar que es un buen negociador? le pregunté inquieto por aprender.

Con orgullo de lo que hacía y había aprendido de su jefe, me respondió: “Hace unos días citó a todos los proveedores de frutas y verduras a una reunión conjunta y les manifestó: ‘A partir de la fecha, todos los plazos de pago de sus facturas, tienen que ser a X días. Todos aceptaron sin protestar’. A los humildes campesinos o poderosos terratenientes, no les quedaba otra alternativa ante aquella “poderosa capacidad de negociación” de su cliente.

Un conocido autor y experto en teorías de negociación, William Ury, indica: “La habilidad para cooperar con antiguos adversarios es la clave de la supervivencia”.

Igualmente, y parodiando al técnico colombiano de fútbol, Pacho Maturana, me atrevo a afirmar que: ceder o cooperar, también es ganar un poco.

CUARTO ERROR: EXCESO DE ANÁLISIS

Aunque el proceso de toma de decisiones en una negociación debe ser analítica y racional, ese proceso no puede llevar a la **“parálisis por análisis”**.

Los famosos comités son una excusa permanente que utilizan las personas que no se quieren comprometer con decisiones que afectan los intereses de la parte contraria o de la compañía.

El buen negociador debe decidir rápidamente para evitar pérdida de imagen y beneficios por falta de una decisión oportuna.

Frases como “lo vamos a estudiar”, se van volviendo demasiado comunes dentro del léxico del comprador, para manejar las propuestas de los proveedores que exigen una respuesta. Las respuestas que se le deben dar a un proveedor, deben estar dentro de unos términos razonables de tiempo.

¡Velocidad, velocidad, velocidad... es lo que el comprador hábil tiene que demostrar!

Un buen análisis implica tener una mezcla de sentido común, olfato, intuición, rapidez, espíritu de riesgo y la información básica que permita tener una visión general del asunto, pero lo suficiente para tomar una decisión que favorezca los intereses de su empresa y también los objetivos del proveedor.

Recuerde: *“Es mejor una acción anárquica a inactividad organizada”.*

QUINTO ERROR: EL TEMOR A CORRER RIESGOS

A la gran mayoría de las personas nos da algún temor correr riesgos para evitar el fracaso o el juicio de los niveles superiores. Un negociador que toma demasiadas medidas de precaución para decidir un asunto sobre el cuál debe fijar una posición, le está negando permanentemente a su compañía la oportunidad de establecer ventajas frente a la competencia.

Es cierto que el comprador no debe exponer de forma permanente e irresponsable los intereses de su empresa sin tener argumentos e información suficientemente fiable para decidirse por la propuesta que el proveedor le presenta; de alguna forma debe tratar de minimizar los riesgos que un proveedor o un producto nuevo implica. Pero pretender decidir con todas las condiciones a su favor, sin querer correr ningún riesgo, es exponerse a tener que tratar con proveedores que, seguros de sus productos y de la necesidad que tienen sus clientes de los mismos, no están dispuestos a aceptar todas las condiciones que le exige el comprador.

El riesgo que siempre existe al tomar una decisión en una negociación se puede minimizar mediante una adecuada preparación de los negociadores, suficiente información acerca del tema que se ha de decidir y un buen conocimiento del mercado y de los productos que se deben comprar. No decidir la compra de un producto porque el proveedor no acepta todas las condiciones que le quiere imponer el comprador es llevar a la obsolescencia el surtido o a la baja productividad por no correr los riesgos que en todo negocio deben existir.

Inocentemente, muchos compradores piensan que toman una buena decisión cuando no aceptan un nuevo producto o un nuevo proveedor porque éste no les ha

aceptado las condiciones de devolución que han solicitado para aprobar el producto o porque desconocen y no se preocupan por conocer los resultados que su competidor está obteniendo con el producto que antes rechazó.

Con el fin de que el lector reconozca la importancia del correr riesgos, citaré a continuación al autor de *El gran principio del management*, Michael Leboeuf.

“Las buenas organizaciones estimulan a su personal para correr riesgos, siempre que sean calculados; conceden margen para equivocaciones y comprenden que un error inteligente es parte del precio que hay que pagar por el progreso individual y de la empresa”.

“Las personas de bajo rendimiento sólo aspiran a la seguridad y procuran parecer importantes sin arriesgar nada”.

“Respalde los riesgos inteligentes, no la temeridad del atolondrado. La finalidad del riesgo es mejorar el personal y la organización y no la crianza de jugadores al azar”.

Reflexión: el proveedor *Tintas y Aerosoles* finalmente, y después de varios intentos, logró concretar una cita con la compradora de la cadena Tiendas Misceláneas para presentarle un nuevo producto que había importado de un país vecino donde había pasado sus últimas vacaciones.

El proveedor, al observar que uno de sus productos había sido el producto más vendido durante el carnaval, decidió importar una pequeña cantidad para ofrecerla a los principales almacenes de su ciudad, durante el gran carnaval de luces y colores que se realizaría el siguiente mes.

El proveedor le comentó a la compradora de la cadena que el producto había sido la gran novedad entre los miles de participantes en el carnaval del país vecino, que había tenido un gran despliegue en la televisión, que tenía un precio muy económico y que, por haber traído una cantidad relativamente limitada, solamente se lo ofrecería a unos pocos clientes de la ciudad para que pudieran presentarlo durante el carnaval que estaba próximo a iniciarse.

La compradora, motivada por la presentación y la novedad del producto y sabiendo que era un producto de temporada, pidió a su proveedor exclusividad y derecho a devolución, comprometiéndose a darle una excelente exhibición en el mejor punto de la tienda.

El proveedor le dijo a la compradora, de forma categórica, que no podía aceptar sus dos peticiones, porque ya había presentado el producto a otros cuatro clientes

potenciales previamente seleccionados, y que tampoco podía aceptar devoluciones porque la cantidad que tenía disponible era reducida y fácil de evacuar entre los clientes seleccionados.

La compradora finalmente aceptó el argumento del proveedor para no darle la exclusividad, pero insistió en que, por ser un producto de temporada, sólo le compraría si tenía derecho a devolución después de terminado el carnaval.

El proveedor, seguro de la novedad de su producto y de poder vender en firme la cantidad que había importado, abandonó su intención de venderle a la cadena Tiendas Misceláneas y no aceptó la condición de devolución.

El primer día del carnaval, los clientes de Tiendas Misceláneas buscaron y preguntaron insistentemente por el producto, recibiendo como respuesta un simple: “no lo tenemos”.

La compradora de la tienda no comprometió a su departamento de tesorería, no le creó ningún problema a su centro de distribución, no corrió ningún riesgo con los inventarios y tampoco pudo satisfacer a sus clientes y mucho menos pudo contribuir a la buena imagen y a los beneficios de su compañía.

SEXTO ERROR: NO COMPARTIR INFORMACIÓN

Es claro y contundente. En otras épocas, cuando la información era un artículo de lujo y era difícil de obtener, se podía afirmar que tener y conservar dentro de la organización la información referente a una negociación formaba parte de la competitividad de la empresa y, por lo tanto, la expresión “*información confidencial*” era aceptable.

Hoy, gracias a los avances en los medios de comunicación, a las diferentes alternativas con que las empresas cuentan para obtener información y a la velocidad con que transcurren los eventos dentro de ellas, resulta casi ridículo e ingenuo decir que esta información es confidencial y que no se puede compartir con los proveedores o éstos con sus clientes. En mi opinión, mientras más información se comparta con los proveedores y éstos con sus clientes, mayor será la probabilidad de entenderse y de llegar a acuerdos, lo cual es, finalmente, el objetivo de cada negociador. Esto lo podemos aceptar bajo un principio que podemos llamar de transparencia y claridad.

Es muy común que los proveedores soliciten a sus clientes información sobre ventas, participación, valor de categorías, crecimientos, planes promocionales, etc., con el fin de conocer con mayor exactitud las posibilidades de presentarles negocios atractivos y de ajustar sus planes o estrategias a sus verdaderas necesidades. Compartir

esta información con proveedores serios, responsables y éticos trae beneficios mutuos y facilita que las propuestas de negocios se enmarquen dentro de las necesidades reales de esos mismos clientes. No compartir esta información por temor a que el proveedor la divulgue a los principales competidores del cliente es muestra de inmadurez, de desconfianza frente al proveedor y de creer que la competencia no piensa ni tiene ideas propias y sólo está lista a copiarle las suyas.

Vince Lombardi, el famoso y recordado entrenador del equipo de fútbol americano Green Bay Packers, afirmaba, con gran seguridad y confianza en su grupo y como parte de sus estrategias: *“No importa que el otro equipo conozca cual va a ser nuestra jugada. Nadie nos podrá detener porque ejecutaremos la jugada con gran maestría”*.

No compartir información elemental inherente al negocio es uno de los errores más comunes que cometen las empresas, porque con ello se impide darle a la parte contraria el conocimiento que necesita para ajustarse a sus necesidades o para identificar posibles oportunidades para ambos.

Definir que tipo de información se puede o se debe compartir es tan difícil como hacer una definición exacta y precisa de lo que es o no es ético. Simplemente, como en la ética, “a través de toda la historia, el hombre ha tenido que entender la diferencia entre lo que está bien y lo que está mal”.

Compartir información no se debe interpretar alegre e irresponsablemente como que es necesario entregar absolutamente toda la información disponible de la empresa o de los proveedores de forma que se perjudiquen los intereses de uno de ellos o de ambos en beneficio personal.

Recuerde: “Saber algo acerca del cliente, es tan importante como saberlo todo acerca del producto”, afirma Harvey Mackay en su libro *Nade entre tiburones sin que se lo coman vivo*.