

EL EXPERTO
gestión

Las bases de la negociación con proveedores

Por Franc Ponti,
EADA
Business School



Saber negociar es una habilidad clave para nuestra vida profesional. Cuando cedemos, en vez de negociar, estamos perdiendo una oportunidad. En otras ocasiones somos demasiado agresivos y pretendemos imponer nuestro punto de vista, práctica que no acostumbra a funcionar. En la oficina de farmacia es imprescindible saber negociar con nuestros proveedores y, también, con nuestros colaboradores o compañeros. En este artículo explicamos las bases de este tipo de negociación.

1. Preparar

Aunque la mejor preparación puede ir mal, es importante hacerlo. Sin preparación tendemos a la improvisación, que es demasiado arriesgada. Cuando recibimos la visita de un proveedor debemos tener en cuenta diversos aspectos:

- **Tener muy claro lo que necesitamos** y lo que no nos hace falta. No hay que tener productos que no obedezcan a un cierto criterio establecido con anterioridad. Esto nos ayudará a decir “no”.
- Si tenemos dudas sobre la idoneidad de un producto, hay que pactar con el proveedor un **período de prueba y solicitar descuentos** especiales o bien cantidades limitadas.
- **Tener en cuenta nuestros stocks.** La farmacia no es un lugar de acumulación de productos que no tienen salida. Hay que tener una política de gestión de stocks y adecuar las compras a las necesidades. Si somos una farmacia muy pequeña podemos colaborar con otras a través de una plataforma de compras.

- Siempre es una buena idea tener una **gama de negociación**, que se compone de tres elementos: **punto de entrada**, **punto objetivo** y **punto de abandono**. Por ejemplo, si alguien quiere comprar mi oficina de farmacia deberé tener un punto de entrada (precio que yo pediré independientemente de la oferta de la otra parte -a menos que sea muy elevada-), un punto objetivo (cantidad que satisfará mis deseos sin llegar a lo ideal) y punto de abandono (cantidad mínima o límite que aceptaré).

2. Dialogar

Toda negociación es un proceso de diálogo, que puede hacerse de diversas maneras. A veces es necesario ser competitivos (tiburones) para contrarrestar la agresividad de la otra parte. Cuando nos interesa mucho la relación con el proveedor tenemos que convertirnos en acomodativos (ositos de peluche) y aceptar sus propuestas. Cuando la relación ya está consolidada conviene mantener el win-win o ganar-ganar (búhos). En otras ocasiones la negociación es un proceso de equilibrio (si tú quieres esto, éstas son mis condiciones). En este último caso nos convertimos en medusas. En algunos casos, cuando realmente no nos interesa lo que nos ofrecen, debemos evitar la negociación (tortugas). Hay que escoger el mejor estilo para cada negociación. Cometer errores en este punto nos puede costar caro.

Los buenos negociadores saben analizar cualquier situación y adaptan su estilo a esas circunstancias específicas. Es decir, no existe un mejor estilo para negociar, sino que dependerá del contexto y de nuestra capacidad para comprenderlo. En la oficina de farmacia es importante identificar el estilo de cada uno de nuestros proveedores y actuar en consecuencia.

3. Técnicas de persuasión

No siempre salen las cosas como esperamos. En este sentido, es importante controlar el proceso de negociación para evitar que lo haga la otra parte. Hay algunas técnicas interesantes al respecto:

- **Anclaje:** consiste en hacer la primera oferta y, así, anclar la negociación a partir de una cantidad (cuantitativa o cualitativa). Por ejemplo, si nos ofrecen un nuevo producto OTC, antes de esperar la oferta del proveedor, podemos formular la nuestra y, así, anclar la negociación a nuestro favor. Para hacerlo es importante tener la máxima información, así evitamos hacer ofertas excesivamente agresivas o demasiado bajas.
- **Empatía 123:** es importante, en todo momento, mostrar empatía. No solo cuando las cosas van bien, sino especialmente cuando van mal. Los buenos negociadores saben entender a sus contrincantes y ponerse en su lugar. Para aumentar nuestra capacidad empática es importante repetir a menudo una, dos o tres palabras clave que nuestro interlocutor utilice. De esa manera se establece un mayor rapport.
- **Preguntas calibradas:** en momentos de tensión o de conflicto es importante preguntar de forma calibrada. Por ejemplo: si nuestro proveedor nos dice “estas condiciones no son aceptables” podemos preguntarle “¿Y de qué otra manera podemos resolver el tema?”. Es decir, una pregunta calibrada sirve para traspasar a la otra parte la responsabilidad de resolver un problema, evitando enfrentamientos estériles y discusiones que pueden acabar mal.
- **Saber decir “no”:** se trata del mayor poder que un negociador siempre tiene entre sus manos. Hay que saber decir que no, mirando fijamente a la otra parte y con un tono de voz grave y descendiente (empezando con un tono medio y terminando con un tono bajo): “Lo siento, pero no puedo aceptar sus condiciones”.



La clave de toda buena negociación es conectar con la otra parte, incluso en las circunstancias más complejas (un secuestro o una huelga salvaje). Si no hay conexión es difícil que se produzca un acuerdo. Las técnicas revisadas nos permiten aumentar nuestras habilidades para establecer conexiones y, por ende, acuerdos satisfactorios.

Todo este arsenal de tácticas negociadoras nos debe servir, también, para tratar con nuestros colaboradores en la oficina de farmacia: personas complicadas, situaciones tensas, reivindicaciones laborales, etcétera. En este sentido, es muy recomendable organizar sesiones periódicas de resolución de conflictos y problemas. Por ejemplo, una vez al mes. La idea es que el/la titular de la farmacia formule preguntas del tipo: “¿Estás bien? ¿Qué puedo hacer por ti? ¿Hay algo en lo que podemos mejorar? ¿En qué puedo ayudarte?”

4. Mostrar el MAPAN

En negociación, las siglas de MAPAN significan ‘Mejor Alternativa al Acuerdo a Negociar’. Cuando, por ejemplo, recibimos una visita de un laboratorio que nos va a ofrecer unos productos más o menos previsibles, es importante tener siempre presente el MAPAN. Ante su oferta, podemos contestarle que tenemos en stock productos muy parecidos, y que no queremos repetir la oferta. Es decir, no se trata simplemente de decir “no” a la otra parte, sino de mostrarle bien a las claras que gozamos de una alternativa a lo que nos propone, si es

el caso. La alternativa o MAPAN nos permitirá, si realmente estamos interesados en negociar, obtener unas mejores condiciones. Tener un buen MAPAN es importante en cualquier negociación. Por ejemplo:

- **Proveedor:** “Hola, he venido a verle para enseñarle nuestra nueva línea en multivitamínicos”.
- **Farmacia:** “Fantástico, seguro que son muy buenos. Lo que pasa es que ya tenemos varios productos similares y no queremos tanto surtido”.
- **Proveedor:** “Déjame que le cuente sus ventajas respecto a otros productos y le haga una oferta especial”.
- **Farmacia:** “De acuerdo, pero me temo que tendrá que ser una oferta realmente generosa porque cambiar por cambiar no es nuestra política. Estamos realmente satisfechos con nuestra gama actual de multivitamínicos y las ventas están siendo muy buenas”.

En definitiva, negociar, además de ayudarnos a resolver situaciones concretas, nos permitirá abordar también problemáticas más generales. Dominar el arte de la negociación y la resolución de conflictos es contribuir a hacer de este mundo un lugar un poco más apacible, donde se haga realidad la consabida frase de “hablando se entiende la gente”.+

Sección coordinada por Juan Carlos Serra

IDEAS PARA CONVERTIRSE EN UN EXCELENTE NEGOCIADOR

La negociación no es una lucha, sino una búsqueda (a veces dura y complicada) de acuerdos

No siempre es posible que ganen las dos partes, pero es lo que siempre deberíamos perseguir

Hay que saber escuchar de forma activa. Sin escucha no hay empatía y sin empatía no hay acuerdo

Es importante ser creativo e ir a la negociación con opciones diversificadas: si el camino A sale mal, hay que tener un camino B y otro C

Cuando los demás juegan sucio (nos engañan, juegan a los polis bueno y malo, amenazan, etcétera) hay que denunciarlo claramente e indicar que no seguiremos negociando si siguen mostrando esa actitud

Antes de cerrar el trato, hay que escribir en un papel sus términos exactos y firmarlo. No hay que aceptar ultimátum ni contraofertas una vez el documento está firmado