

4 CONSEJOS para una negociación EXITOSA

En nuestro rol de consultores, es usual ver a nuestros clientes enfrentarse a situaciones complejas de negociación. Por lo general, sometidos a la presión de reducir costos en servicios esenciales para la operación y con poco tiempo y recursos para lograrlo.

Dicha situación se repite una y otra vez, incluso cuando se sabe que estas instancias son la última oportunidad de capturar ahorros considerables. Por lo anterior, y luego de asesorar a importantes empresas en estos procesos, hemos identificado los 4 consejos clave que nos han permitido ayudar a nuestros clientes en la obtención de resultados, logrando acuerdos beneficiosos para la organización y desarrollando relaciones de largo plazo con sus proveedores.

Si bien no existe una receta mágica para negociar eficientemente, hemos podido constatar que la práctica más efectiva, y lamentablemente muchas veces olvidada, es la preparación y es en ese proceso de preparación que hemos identificado 4 factores a considerar para realizarla de forma efectiva.

1 CONOCE a la contraparte

En primer lugar, es importante entender a la persona que está al frente y analizar sus intereses. Estos intereses consideran tanto sus deseos personales como también los objetivos de la empresa que representa. Por otra parte, es importante comprender qué representa este acuerdo para la compañía.

Para esto es necesario buscar datos concretos de la empresa. Si esta negociación se enmarca en un proceso de licitación o RFP entonces es conveniente solicitar esta información al principio del proceso. Por un lado, necesito analizar su oferta y entender si la calidad, servicio u otras ventajas que me ofrece son reales y sustentables dadas sus características. Por otro lado, con cifras concretas podría entender la magnitud de este contrato o venta dentro de su facturación total: ¿Qué porcentaje de las ventas represento anualmente? ¿Qué porcentaje de los recursos disponibles? ¿Cuántos contratos de este plazo tiene vigentes mi contraparte?



2 TEN CLARO el objetivo.

En múltiples ocasiones las partes entran a negociar sin saber cuál es el propósito de la negociación.

No han definido el costo al que les gustaría cerrar o las condiciones que los dejarían satisfechos.

En primer lugar, es necesario entender la demanda, determinar por qué requiero consumir cierto producto o servicio e identificar los principales factores que aumentan este consumo. En numerosas oportunidades, nos cuenta de que lo que “necesito” es más un “deseo” que una necesidad.

Adicionalmente, se debe analizar cuánto debería costar el servicio o producto que necesito. En nuestros proyectos, comúnmente realizamos un análisis Should Cost. Esta técnica consiste en la identificación de los costos asociados a la entrega del servicio o producto mediante técnicas de ingeniería de costos, sobre la cual se puede estimar un precio justo a pagar, considerando el margen del proveedor. Se analiza y estima el costo para el proveedor de todos los recursos necesarios para la fabricación de determinado producto o entrega de servicio, desde materias primas y horas-hombre hasta pago por licencias, publicidad, utilities, etc. Se lleva a cabo una investigación exhaustiva del proceso desde el punto de vista del proveedor para eliminar ineficiencias que este podría evitar.

Una vez definido el servicio o producto y determinado su Should Cost, se establece el precio target tomando en consideración también mis propias expectativas del proceso. Estos mismos procesos permiten identificar los elementos claves del producto o servicio necesarios para lograr el desempeño esperado y otros que, históricamente, se han solicitado pero son innecesarios, estos elementos son la base de los elementos transables y no transables



3 Define lo que puedes ceder Y LO QUE NO

En tercer lugar, se debe determinar qué características o atributos de la solución son estrictamente necesarios para cumplir su objetivo. En esta etapa es también muy útil incorporar a distintas áreas de la organización, sobre todo áreas más técnicas y a las áreas que serán los usuarios finales del producto o servicio para identificar claramente estos elementos.

También se debe definir el BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), que representa lo que yo estaría dispuesto a realizar en caso de que estuviera obligado a desistir de la negociación, y que este BATNA no sea superior a la situación en que llego a un acuerdo entregando todos mis transables.

Es importante que tanto el BATNA, el precio target y los elementos transables como no transables estén consensuados dentro de mi organización por todas las áreas involucradas. En algunas ocasiones el equipo de negociación no está totalmente convencido del precio target (objetivo) al cual se quiere llegar.



4 Se ABIERTO

Finalmente, es útil mantener siempre una postura abierta a cooperar y compartir información.

Tal como muestran las mejores prácticas en negociación, es importante no ver a la contraparte como enemigo. Es importante buscar intereses en común y tratar de "agrandar la torta". Por otro lado, dependiendo del caso, es útil revisar las estimaciones y análisis realizados con información de la contraparte o en sesiones de trabajo con ellos, con el fin de llegar a un mejor acuerdo en un plazo adecuado, que promueva una buena relación de colaboración a largo plazo.



CASO APLICADO

Montblanc
CONSULTING

En uno de nuestros proyectos recientes aplicamos nuestra metodología de Strategic Sourcing a los principales contratos de una importante compañía eléctrica de Chile. Uno de estos principales servicios consistía en el montaje y desmontaje de andamios, con un gasto de 1.300 MM al año. Posterior a un análisis exhaustivo de la demanda por estas estructuras se inició una serie de reuniones con los proveedores más promisorios del proceso de licitación preparándonos adecuadamente.

- A COMIENZOS DEL PROCESO SOLICITAMOS INFORMACIÓN DE CADA EMPRESA PARTICIPANTE: INGRESOS POR AÑO, CONTRATOS VIGENTES (MONTO, DURACIÓN, SERVICIO, CLIENTE), LIQUIDACIONES DE SUELDO DE PERSONAL, ETC.
- REALIZAMOS ANÁLISIS DE SHOULD COST PARA ENTENDER LA ESTRUCTURA DE COSTOS DE LOS PROVEEDORES Y DEFINIR EL PRECIO TARGET.
- REALIZAMOS SESIONES DE TRABAJO CON DIFERENTES USUARIOS DEL SERVICIO DEL ÁREA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO PARA IDENTIFICAR TRANSABLES Y NO TRANSABLES.
- UNA VEZ RECIBIDA LAS OFERTAS DE LOS PROVEEDORES, LAS ANALIZAMOS Y CONTRASTAMOS LA INFORMACIÓN ENTREGADA CON NUESTRAS ESTIMACIONES UTILIZADAS EN EL SHOULD COST. POR EJEMPLO, AJUSTAMOS NUESTRO SHOULD COST CONSIDERANDO LOS VALORES ENTREGADOS EN LAS LIQUIDACIONES DE SUELDO DE LOS PROVEEDORES.

- BUSCAMOS PALANCAS DE NEGOCIACIÓN PARA DISMINUIR EL PRECIO CONSIDERANDO LOS FACTORES QUE MÁS IMPACTABAN EN NUESTRO SHOULD COST Y DONDE HABÍA MAYORES DIFERENCIAS DE COSTOS.
- ESTRUCTURAMOS UN GUIÓN JUNTO AL CLIENTE A UTILIZAR EN LAS REUNIONES DE NEGOCIACIÓN QUE CONSIDERABA PAUSAS Y ÉNFASIS EN TEMAS CLAVES A TRATAR
- ACORTAMOS AÚN MÁS LA LISTA CORTA DE COMPETIDORES Y COORDINAMOS UNA SEGUNDA REUNIÓN CON EL MÁS ATRACTIVO. REALIZAMOS UNA SESIÓN DE TRABAJO CONJUNTA, EN LA QUE ELLOS NOS ABRIERON SUS COSTOS E IDENTIFICAMOS MÁS OPORTUNIDADES DE AHORRO.
- FINALMENTE OBTUVIMOS UN AHORRO DEL 40%, EQUIVALENTE A MÁS DE 500 MM AL AÑO POR SOBRE LAS OFERTAS RECIBIDAS INICIALMENTE ALCANZANDO NUESTRO TARGET.