

MAAN como técnica de negociación usada en el área de supply chain de un retail para la gestión de compra.

Elaborado por: Jael Yineth Galvis Bohorquez

Dirigido por: Gustavo Adolfo Posada Gómez

“Debemos escuchar lo que se dice, pero aún más importante en una negociación, es escuchar todo aquello que no se dice”

Peter Drucker

Resumen

Al momento de asumir una negociación como un proceso que hace parte de la cadena de suministro, se debe implementar una técnica que permita llevar la negociación al éxito para ambas partes, contemplado los aspectos que involucran desde la etapa de fabricación hasta la de entrega de los productos dándole cumplimiento a los parámetros y condiciones fijadas, una vez se cuenta con estas se puede desarrollar la técnica MAAN “La mejor alternativa a un acuerdo negociado” debido a que nos permite definir cuál es nuestro mínimo a negociar y así poder crear estrategias y objetivos que beneficien a ambas partes.

Junto a la técnica MAAN se presenta la matriz Kraljic como modelo de gestión de compras en una empresa del sector retail para poder identificar, antes de la negociación, aspectos relevantes acerca de los productos de los cuales se espera tener un beneficio.

Palabras claves: Negociación Internacional, Técnicas de negociación, Supply Chain, Retail, Cooperación, Abastecimiento.

La negociación dentro de las organizaciones representa una etapa relevante, dado que en ella se definen diversos aspectos que impactan directamente en la gestión de la cadena de suministro y en la utilidad que percibe la organización dentro del ejercicio comercial. “La cadena de suministros es el proceso fundamental para el proceso de planeación y coordinación de las tareas para la obtención, transformación y comercialización de productos.” Rengifo, C. (2018). Por ello, es importante implementar una adecuada técnica de negociación para lograr el resultado esperado y que dicha técnica este alineada con los intereses comerciales de la organización. Según Jiménez, C. Corella, P. y Jiménez, C. (2013), dentro de las técnicas de negociación internacional más usadas se pueden resaltar las siguientes:

- La negociación competitiva: Consiste en tomar posiciones en las que pueden existir negociadores blandos y duros, se puede encontrar en situaciones puntuales o inciertas.
- La negociación cooperativa: Consiste en tener un interés mutuo, los negociadores son íntegros y esperan que como resultado exista un gana-gana (win—win). Se puede encontrar en situaciones duraderas y donde se espera una relación a futuro.
- La negociación en equipo: Consiste en tener unos objetivos comunes, donde todos puedan tener información a la mano y donde exista una sinergia colectiva y se actúa coordinadamente.
- Método Harvard: Consiste en tomar una posición cooperativa en donde todos ganan (win-win), enfocándose en los intereses, beneficios mutuos y criterios objetivos.
- MAAN: Es la mejor alternativa a un acuerdo negociado por su acrónimo y consiste en identificar el valor o situación mínima aceptable para poder acordar una posición final.

Para poder identificar la mejor técnica que se ajuste a la organización, se debe partir de la pregunta ¿Que se espera obtener al final de la negociación?. En el caso de las negociaciones que se llevan a cabo dentro

del sector retail para la definición de la compra y el abastecimiento de productos de diferentes categorías, hay unos lineamientos específicos influenciados por el margen de ganancia, cantidades a pedir, tiempo y lugar de entrega, entre otros. De manera que el enfoque inicial es una relación basada en la cooperación para que al final se tenga éxito en el aprovisionamiento del artículo para el retail y que el proveedor reciba su reconocimiento económico. Esto va muy de la mano con Jiménez, C. Corella, P. y Jiménez, C. (2013) que nos indica “El potencial negociador de un equipo está directamente relacionado con la posibilidad de crear sinergias con dos componentes. Un equipo es eficaz y eficiente cuando la complementariedad de roles funcionales origina sinergia de conocimientos y la complementariedad de roles de equipo genera sinergia de comportamientos”.

En un entorno empresarial las negociaciones son muy particulares dependiendo del tipo de establecimiento y sus objetivos como lo menciona Pinto Valero, S. (2016); “Cada organización cuenta con políticas de compra y sistemas de adquisiciones diferentes ya que también, como veremos más adelante, tienen diferentes objetivos. Los departamentos de Compras tratan de conseguir el mejor paquete de beneficios (técnicos, económicos, de servicios y sociales), en relación con el coste de la oferta. Cuanto mayor sea el ratio beneficios costes percibidos, mayor será el incentivo del comprador empresarial”. En efecto una vez definamos el paquete de beneficios que esperamos, sabremos que se va a poner sobre la mesa al momento de negociar.

En el caso del sector retail que se encarga de comercializar productos, las negociaciones se realizan como parte de la cadena de suministro lo que en el idioma inglés se conoce como Supply Chain, que para Weenk, E. (2022) consiste en “ofrecer una visión «orientada al proceso» de la gestión de la cadena de suministro, en la que se distinguen varios pasos (planificar, abastecerse, fabricar, entregar y devolver) que debe seguir cualquier empresa que participe en una cadena de suministro”. Adicionalmente durante la negociación dentro de una cadena de suministro se encuentran involucrados varios actores de manera

directa e indirecta que para Simchi-Levi et al. (2009) serían los Proveedores, fabricantes, distribuidores, vendedores y consumidores. Estas negociaciones no solo se encargan de definir el precio del producto de acuerdo a las fluctuaciones del mercado, sino que también definen condiciones y parámetros desde la cantidad a fabricar en un tiempo determinado, de la manera en que se va a entregar el producto y cuando se va entregar, fecha exacta del pago al proveedor y puede llegar incluso a un tema de mercadeo definiendo una alianza estratégica comercial.

Lo más importante es que las entregas se cumplan en un tiempo pactado lo que se conoce como un justo a tiempo o en el idioma inglés just in time que para Pinto Valero, S. (2016) “es aquel en el que el material, bien o servicio, se suministra en función del consumo real y no del estimado. Es decir, supone tener solo aquello que es necesario en el momento que haga falta. En este tipo de aprovisionamiento, todo lo que se necesita, se adquiere en pequeñas cantidades y con entregas frecuentes con el fin de tener el stock más reducido posible. Los objetivos de este tipo de aprovisionamiento estarán orientados a eliminar manipulaciones intermedias y reducir inventarios”. Si dentro de la negociación se pacta un “just in time” podemos garantizar que la cadena de suministro sea efectiva evitando reprocesos, sobrecostos y errores que surgen durante el proceso.

La importancia de una buena técnica de negociación tiene un impacto significativo dentro de la gestión de la cadena de suministro debido a que en ella se definen aspectos como:

- **Costos y precios:** Se busca reducir costos y mejorar los márgenes de ganancia. Para tener precios competitivos, descuentos y condiciones de pago favorables.
- **Plazos de entrega y servicio:** Definir los plazos de entrega, tiempos de fabricación y distribución y niveles de servicio que puedan responder a nuestra necesidad de compra.
- **Calidad y especificaciones:** Se debe garantizar que los productos cumplan con las especificaciones y estándares de calidad requeridos por la empresa.

- Inventario y stock: Se debe gestionar coberturas objetivas de inventarios que reduzcan costos de almacenamiento y mantenimiento.
- Riesgos y responsabilidades: Se garantiza la responsabilidad por daños y la gestión de reclamaciones.
- Relaciones y colaboración: Se busca fortalecer las relaciones con proveedores, fomentando la colaboración, la confianza y la comunicación asertiva.
- Innovación y mejora continua: Se busca soluciones creativas y mejorar procesos.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la cadena de suministro es un modelo de gestión de compras basado en la matriz Kraljic que según Sologaitoa Betancourt, S (2018) permite catalogar los productos en cuatro clasificaciones (Apalancados, Estratégicos, No críticos y Cuello de botella) dependiendo en el cuadrante en el que se encuentre cada uno:

- Apalancados: Son productos que permiten crear ofertas y mejores propuestas debido su bajo riesgo de escasez.
- Estratégicos: Son productos que permiten crear alianzas estratégicas.
- No críticos: También llamadas rutinarios, son productos fáciles de comprar.
- Cuello de botella: Productos a lo que se debe asegurar el suministro debido a la escasez.

Una vez se categorice el producto en la matriz, nos permite definir los aspectos a tener en cuenta para la selección de proveedores, resaltando el aprovisionamiento estratégico del mismo, con el fin de determinar las mejores estrategias, su impacto en la reducción de costos, los costos de oportunidad, presentes para negociar con los proveedores. Después de definir la Matriz Kraljic y entendiendo cómo funciona la cadena de suministro y todos los aspectos relevantes a considerar, una de las técnicas que mejor se adapta dentro de un proceso de negociación es la MAAN “mejor alternativa a un acuerdo

negociado” la cual nos permite tener de manera clara y concisa los diferentes aspectos alrededor de la negociación y nuestro mínimo de aceptación que nos lleva al éxito dentro de la cadena de suministro.

Para poder definir un eficiente MAAN, se debe considerar diferentes estrategias según Rengifo, C. (2018) “Elaboración de un proceso de compra, Lotes de producción, Técnicas de negociación, Implementación de sistemas de información, cronograma de proyección de materias primas, inventario en consignación, sistemas MPS (Plan maestro de producción), sistemas MRP (planeación de recursos), Planeación logística a nivel estratégica, táctica y operativa, sistemas de información logística y Crossdocking”, tener esta información anticipadamente permite llegar preparado a la negociación, así mismo información correspondiente a la otra parte negociadora quien sería el proveedor tal como lo es suministro, fabricación y distribución de los productos a negociar.

A eso se le suma una buena estrategia de disposición e interés de ambas partes para llegar a una negociación colaborativa y cumplir los objetivos. Si se logra crear relaciones duraderas con nuestros proveedores tenemos la posibilidad de negociar campañas y promociones que van de la mano con el área de mercadeo para impulsar nuestros productos en el comercio garantizándole a los consumidores la necesidad de un precio competitivo en el mercado, a los proveedores visualización de sus productos y comercialización de estos y a nuestra empresa el cumplir con los indicadores, en específico la meta de ventas y la afiliación de nuestros clientes que en últimas es el impacto más esperado en el marketing.

Referencias:

1. Jiménez, C. Corella, P. y Jiménez, C. (2013). Negociación intercultural: estrategias y técnicas de negociación internacional: (ed.). Barcelona, Spain: Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/42185>.
2. Pinto Valero, S. (2016). Los procesos de compra y la negociación con proveedores: una nueva forma de relación basada en la cooperación: (ed.). Madrid, FC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/114216>
3. Weenk, E. (2022). Cómo gestionar la cadena de suministro: fundamentos, práctica y aplicaciones en la vida real: (1 ed.). Barcelona, Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/225455>.
4. Rengifo, C. (2018). Estrategias aplicadas a la cadena de suministro de las empresas colombianas, para ser competitivas en los mercados internacionales. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/20442>.
5. Sologaitoa Betancourt, S (2018). Propuesta de modelo de gestión de compras para la negociación estratégica y aprobación de los proveedores en una empresa de alimentos para consumo masivo en Guatemala. <https://repositorio.uvg.edu.gt/handle/123456789/3528>