

## Negociación con proveedores

¿Qué debemos hacer y cómo? ¿Qué actitud tomar? ¿Qué debemos evitar? Todas estas dudas y muchas más nos asaltan a la hora de negociar con nuestros proveedores. En este artículo el autor les da respuesta de forma práctica y amena.

**MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ VÁZQUEZ**

Socio director de Gestock & Pharma.

En los procesos de negociación, los representantes o visitantes que la industria farmacéutica o las distribuidoras de medicamentos mandan a nuestras farmacias utilizan claves de inteligencia emocional y técnicas aprendidas como parte de su formación y nosotros debemos ser conscientes de ello.

Los visitantes/vendedores están formados por empresas que nos conocen bien y que les han «aleccionado» para cargar las farmacias de *stocks* sobredimensionados o incluso innecesarios. Es decir, estamos en una situación de desventaja que deriva de su elevada cualificación para su función vendedora y nuestra, a menudo, insuficiente formación como gestores de una empresa.

La oficina de farmacia es un escenario en continuo cambio (precios de referencia, leyes autonómicas y estatales, rebajas de márgenes, etc.) y deberíamos ver estos cambios no como amenazas sino como oportunidades para lograr anticiparnos al futuro, preverlo y usarlo en beneficio de nuestra profesión.

### Farmacéuticos con empresa

Si partimos del hecho de que los boticarios somos, ineludiblemente, farmacéuticos con empresa, no deberíamos olvidar que la utilización estratégica de la función de compras en

una empresa requiere de un director que observe el entorno de esta empresa, prevea los cambios de ese entorno, comparta la información pertinente con clientes, proveedores y otros empresarios de su sector e identifique las ventajas y desventajas competitivas de la empresa con respecto a sus clientes, proveedores y entorno.

Pese a ello, por desgracia y, siendo objetivos con nosotros mismos, debemos reconocer que en las farmacias reina la escasez de formación empresarial, la autocomplacencia, la inercia y la improvisación. Todo esto se traduce en una escasa profesionalidad del farmacéutico como empresario.

### Objetivos de la función negociadora de compras

Cuando un farmacéutico compra para cubrir la demanda previsible, debe maximizar el valor del dinero que invierte. El objetivo a corto plazo será comprar lo mínimo, pero preservando la mejora del beneficio u otros objetivos estratégicos (competitividad, liderazgo, etc.). Debe, pues, tender a conseguir la mayor rentabilidad, es decir, el máximo beneficio con la menor inversión necesaria para obtenerlo.

Esta función de compras conlleva:

– La selección de la gama de productos que objetivamente son necesarios para el mercado en el que nuestra

farmacia se desenvuelve (farmacia rural, de barrio, de paso, con servicio de 24 horas, 12 horas, etc.).

– Una óptima negociación con nuestros proveedores, o lo que es lo mismo, la inteligencia emocional aplicada al proceso de compra.

### Objetivo de la negociación

El objetivo del farmacéutico como negociador será reducir el coste total que representan las compras para la farmacia. Esto conlleva incrementar el margen medio:

– Haciendo valer nuestro potencial de compra individual o agrupado en cada negociación con los proveedores, es decir, creando «grupos de ventas y servicios» locales, regionales o nacionales (un concepto que va más allá de los grupos de compras, aproximándose al concepto de cadenas de farmacias), que ahorran costos en los servicios y permiten una mayor presión en la negociación.

– Minimizando los costes de funcionamiento.

– Formando «jefes de categoría» mediante delegación de la función negociadora en horizontal (dentro de la propia farmacia) o en vertical (hacia el grupo de ventas y servicios).

– Haciendo hincapié en las inversiones con retorno (sistemas informáticos, formación del personal, valor para el cliente, etc.).

Cuando un farmacéutico compra para cubrir la demanda previsible, debe maximizar el valor del dinero que invierte. Objetivo a corto plazo: comprar lo mínimo, pero preservando la mejora del beneficio u otros objetivos estratégicos (competitividad, liderazgo, etc.)



Leo Flores

– Implementando normas de calidad que incrementan el valor de la farmacia.

## Herramientas para una buena negociación

Las tres herramientas básicas para lograr una buena negociación que redunde en una mayor rentabilidad de nuestra farmacia son:

- Negociar, a medio plazo, la relación con una sola cooperativa o sociedad de distribución en óptimas condiciones de servicio y margen.
- Negociar de forma diferenciada las condiciones de compra, en margen e intangibles, con los representantes de los laboratorios que mejoren las condiciones dadas por las distribuidoras de medicamentos.

– Agrupar compras mediante la creación de un grupo de ventas o servicios. Así conseguiremos la disminución del *stock* medio y la optimización de los costos (muy especialmente en farmacia pequeñas o medias). Las grandes se beneficiarán, sobre todo, de incrementar su coeficiente de rotación.

## Cualidades del negociador

Las cualidades básicas de un buen negociador son:

- Ser un pensador claro y rápido.
- Expresarse bien y fácilmente.
- Poseer la habilidad de analizar.
- Ser impersonal. Negociar en función de objetivos y de una estrategia, no emocionalmente y por impulsos.

– Ser paciente. Dejar hablar resuelve a veces los problemas sin necesidad de argumentación.

– Considerar objetivamente las ideas de los demás. Saber ponerse en el lugar del otro ayuda a entender mejor sus posturas.

– Tener tacto, aplomo y autodominio.

– Tener sentido del humor. Saber que no se puede ganar siempre y en todo.

Asimismo, hay otras cualidades que suelen acompañar a los negociadores:

- Bidireccionalidad: proceso de averiguar conocimientos, creencias, expectativas, miedos, etc. del interlocutor (visitador, en este caso), respecto al problema que plantea; permitiéndole que realice preguntas, que pida aclaraciones, etc.

– Concreción: capacidad del negociador para delimitar los objetivos mutuos y compartidos en la negociación.

– Respeto: el visitador de farmacia merece todo nuestro respeto, aunque no coincidamos con sus ideas, creencias o actitudes.

Otros instrumentos concretos de los que debe valerse el negociador son:

– Frases cortas: cuanto más cortas sean las frases, más fácil será la comprensión.

– Vocabulario neutro frente a palabras de alto contenido emocional.

– Dicción clara y entonada.

## Algunos errores frecuentes en la negociación

Deberemos conducir de tal manera la negociación que obtengamos la información que deseábamos obtener. A veces hacemos un gran esfuerzo por obtener muchos datos, pero resulta que éstos no son los más relevantes para nuestros intereses en la negociación.

También conviene entremezclar la exploración de los deseos/necesidades del visitador, con recomendaciones o elementos propios del final de la negociación (cierre anticipado).

No hay que avasallar preguntando, sino aprovechar la propia elaboración realizada por el visitador. Hay que dejarle hablar, sin interrupciones, y evitar un direccionamiento excesivo (alto control).



## Esquema visual de una negociación

Cuando sabemos las condiciones máximas a las que aspiramos, las mínimas (por debajo de las que se romperá la negociación), establecemos el «toma y daca» —la negociación propiamente dicha— y alcanzamos el consenso dentro del espacio de negociación (no siempre).

### Nuestras condiciones mínimas o de «no»

- Agrupamiento del pedido en grupos de ventas y servicios.
- Plazo de pago: 120 días.
- Pago de un congreso (inscripción y hotel).
- Máximas condiciones de mercado.
- Al menos, un curso de formación.

### El «toma y daca»

- En el «toma y daca» averiguamos que podemos conseguir, además, que nos sirvan a cada farmacia cada pedido y desglosen los macropedidos del grupo de ventas y servicios y los envíen ellos a cada farmacia.
- La formación, en principio, se nos niega. Se verá en función de cómo trabajemos con ellos (se guardan estos as en la manga).

### Un consenso posible

- Sí al pedido agrupado.
- Plazo de pago: 150 días.
- Si se cumple un volumen semestral, los costos de un seminario o conferencia elegido por nosotros para formación del titular o del personal adjunto a la farmacia.
- Condiciones máximas durante un año y mutuo compromiso con fijación de volumen de compras semestral.
- Un curso de formación, de partida, y dos más si se aseguran los objetivos. Se fijan dos niveles de compra anual.

## Etapas del proceso de negociación

Las etapas habituales en cualquier proceso de negociación son:

– *Toma de contacto.* Se practica la escucha activa, se contacta de manera informal, pero sin perder los papeles.

– *Definición de objetivos.* Tras los saludos, se comienza a hablar de las metas de ambas partes. Si hay cuestiones de procedimiento, se aclaran.

– *Apertura.* Es el momento de las ofertas y contraofertas. Deberemos tener clara nuestra estrategia para esta fase.

– *Discusión y concesiones.* Es el auténtico «toma y daca» que nos gene-

ra el estrés propio de las negociaciones.

– *Aparición de «zonas de intercambio».* Se solapan nuestras necesidades y las del vendedor.

– *Acuerdos condicionales.* Abren la puerta a que llegue el acuerdo. Nos aseguraremos que si éste depende de un tercero, quede por escrito.

– *Control de calidad.* Consiste en la evaluación del proceso. Se realiza entre una negociación y la siguiente y supone revisar el desarrollo de lo acordado, así como anotar cuanta información nos sirva para la siguiente negociación.

## Cómo mostrar desacuerdo con la conducta del visitador

En ocasiones no nos queda más remedio que mostrar nuestra discrepancia al visitador. En este caso:

– La crítica debe realizarse en un clima adecuado, sin menosprecio. Desde el principio debe entenderse como crítica constructiva, que se hace para mejorar la relación a corto, medio y largo plazo.

– El tono, el timbre y el vocabulario deben ser los habituales para cualquier discurso.

– Si nos sentimos crispados (y, como sucede en ocasiones, nos pone «de los nervios»), intentaremos «castigarle» aun sin quererlo. Se recomienda la técnica de «mostrar nuestros sentimientos» (en inglés se conoce como *self-disclosure*). Se trata de decirle a nuestro interlocutor cómo nos sentimos:

«... no puedo entender por qué no ha tenido en cuenta los acuerdos tomados; me siento incómodo y disgustado porque todo lo que hablamos ha caído en saco roto...».

De esta manera constructiva, expresamos nuestros sentimientos y opiniones, dejando clara nuestra posición, sin avasallar al interlocutor.

– También es muy importante dejar una puerta abierta al visitador para una salida airosa y positiva, a fin de que pueda reconvertir la negociación. □

## Bibliografía general

Aramburu-Zabala L. Habilidades de negociación (todos podemos ganar). Madrid: Ediciones Pirámide; 2005.

De Manuel F, Martínez-Vilanova R. Técnicas de negociación (un método práctico). Madrid: ESIC; 2005.

Fisher R, Ury W, Patton B. Obtenga el sí. Barcelona: Gestión 2000; 2002.

Grupo Comunicación y Salud Andalucía (José Antonio Prados, Fermín Quesada, Miguel Pedregal). Taller de negociación avanzada. A Coruña; 2001.

Mulholland J. El lenguaje de la negociación. Barcelona: Gedisa Editorial; 2003.

Perrotin R, Heusschen P. Optimizando las compras. Barcelona: Gestión 2000; 2002.

Saner R. El experto negociador. Barcelona: Gestión 2000; 2003.