

**UNIVERSIDAD DEL C.E.M.A.**



**EL NUEVO MERCADO DE CONSUMO MASIVO**

**“SU IMPACTO EN LA NEGOCIACION”**

**TESINA DE NEGOCIACION**

**Profesor: BOSSI, Ignacio**

**Profesor Adjunto: Olga Cavalli**

**Alumno: BRANDTS, Matias E.**

# EL NUEVO MERCADO DE CONSUMO MASIVO “SU IMPACTO EN LA NEGOCIACION”

	Página
1) Introducción	
1.1 Porqué se debe replantear la negociación en el entorno actual?.....	3
1.2 Punto de vista del observador.....	4
2) El nuevo mercado de consumo masivo	
2.1 Drivers del mercado.....	4
2.1.1 Impacto desde el punto de vista de la negociación.....	5
2.1.2 Impacto desde el punto de vista del proveedor.....	6
3) Los participantes del mercado	
3.1 Jugadores:”Los mas importantes”.....	7
3.2 El proceso de venta.....	8
3.2.1 Planificación.....	9
3.2.2 Receptividad.....	10
3.2.3 Prioridades & Objetivos.....	10
3.2.4 Comunicación.....	11
3.2.5 Evaluación & Retroalimentación.....	12
3.2.6 Como lograr Compromiso.....	12
4) Análisis y Perfiles	
4.1 Como analizar el perfil del cliente.....	14
4.1.1 Herramientas.....	16
4.2 Como responder al perfil del cliente.....	17
4.3 Como determinar el perfil del vendedor.....	18
4.3.1 Estilos recomendados.....	20
4.3.2 Resolución de conflictos.....	21

## Bibliografía

## 1) Introducción

### 1.1 Porqué se debe replantear la negociación en el entorno actual?

El entorno en el cual se desarrollan los negocios hoy es claramente un entorno muchísimo más desafiante que hace unos años; la complejidad de los negocios aumenta día a día, los clientes se hacen fuertes a través de fusiones y adquisiciones, la información es mucho más rápida y accesible, la llegada del mundo global cambia las reglas.

Los últimos diez años en Argentina han sido un período de cambio, reestructuración económica (convertibilidad), reestructuración social (pérdida de poder de la clase media) y reestructuración en los negocios. Esta nueva era en Argentina ha provocado un cambio en la forma de hacer negocios, ha desaparecido la informalidad y todo se ha vuelto más competitivo, ya no existe más el *por favor* sino que ahora es todo más técnico y se ha dado paso a variables más tecnificadas como rentabilidad, market share, rotación etc.

Los clientes, cadenas de retail a los fines del análisis de este trabajo, ya no son los mismos de antes, han incorporado el cambio y exigen un nivel profesional más avanzado, aquellos que no pudieron ver venir esta nueva ola de cambios han quedado a un costado o bien han sido absorbidos por jugadores más grandes; jugadores que anticipando el cambio se han aliado a competidores más desarrollados o con expertise internacional. Esto provocó una movida muy grande en el mercado de consumo masivo, la cantidad de jugadores disminuyó considerablemente, las cadenas locales se han visto desbordadas por la llegada de retailers globales mucho más preparados y se han visto obligadas a ceder (vender) o bien fusionarse con sus competidores de toda la vida (cooperativas) para poder igualar o al menos acercarse al poderío de los nuevos participantes.

La información, considerada desde los comienzos de la era *económica-competitiva* como la herramienta más importante, es hoy más importante que nunca; pero también cambió, la tecnología acercó a las personas, las comunicaciones se abarataron y la información comenzó a ser accesible para todos, lo que por un lado equilibró las oportunidades pero por el otro intensificó la competencia, en el mundo de hoy todos se informan, las ventajas la obtienen aquellos que saben procesarla y transformarla en conocimiento aplicado.

El mercado de consumo masivo no fue ajeno a lo antes mencionado, las cadenas de retail se han profesionalizado y están al nivel de cualquier retail en el mundo, es más las grandes cadenas existentes en Argentina son todas globales salvo unas pocas y algunas regionales, pero en los últimos 5 años han crecido en forma exponencial fundamentalmente nutriendose de competidores menores que no han podido hacerles frente. Este cambio en el mercado ha producido un sinnúmero de otros cambios, cambios de hábitos de consumo, de compra, de negociación.

## 1.2 Punto de vista del observador

Cabe aclarar que el punto de vista de este trabajo se basa en la observación de la negociación hoy en el mercado de consumo masivo desde la perspectiva del vendedor, o mejor llamemosle desde el punto de vista del gerenciamiento de la cuenta. La estructura de este trabajo intentará dar pistas de los profundos cambios registrados en los últimos años en el mercado de retailers y el impacto que estos cambios produjeron en los procesos negociadores.

## 2) El “nuevo” mercado de consumo masivo

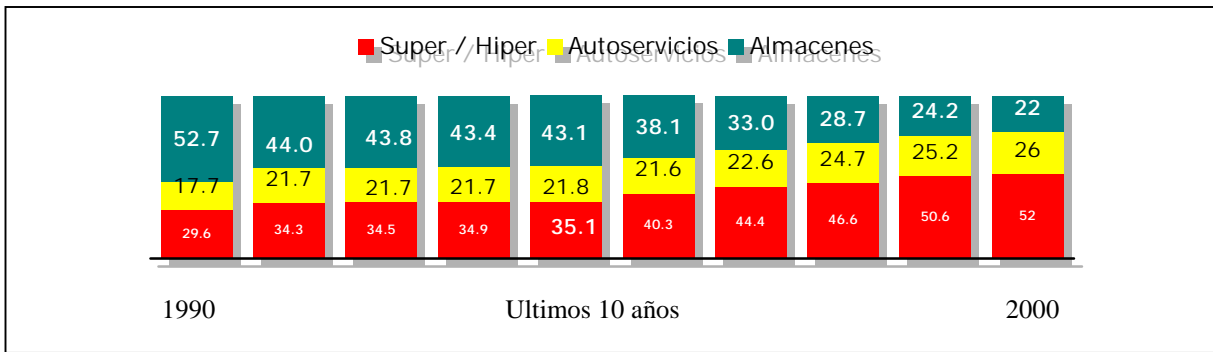
### 2.1 Drivers del mercado

Es sabido que en los últimos años, quizás en la última década, y principalmente debido a la apertura que tuvo nuestro país hacia el mundo, se produjo el ingreso de la gran mayoría de jugadores a nivel global de retailers.



Como vemos Argentina junto a Brasil son los únicos países de Latinoamérica en los cuales las mas grandes e importantes **cadenas de retail** del mundo han ingresado, esto trajo aparejado un importante cambio en el mercado de consumo masivo, este cambio fue provocado principalmente por el cambio que produjo este ingreso en los hábitos de consumo.

**El consumidor** migró en forma constante desde los puntos de venta tradicionales hacia las grandes cadenas, invirtió sus compras diarias y a lo sumo semanales por grandes compras mensuales en estos nuevos fomatos de retail llamados Hipermercados y grandes supermercados.



Como vemos en los últimos 10 años la participación en las ventas tanto de hipermercados como de supermercados ha incrementado en forma constante en detrimento de los negocios tradicionales. Entre los cambios más importantes se encuentran los cambios de hábito de consumo, la explosión de los grandes hipermercados cambiaron la forma de comprar de los consumidores, estos como vimos migraron a las grandes tiendas de negocios, principalmente debido al concepto de familia que estas ofrecen.

Otro fenómeno importante desde la irrupción de los nuevos formatos de retail es la incorporación al mercado de las marcas propias, y teniendo en cuenta el escenario recesivo en el país de los últimos años esta penetración se dio en todos los niveles sociales.

Estos cambios han impactado claramente en la manera de hacer negocios de los **proveedores**, ya que ante la necesidad de mantener los volúmenes de venta y la participación de mercado la guerra de precios a sido sin cuartel entre ellos y obviamente entre los mismos retailers; esto provocó la necesidad de intervención del mismo **gobierno** para ponerle fin a este tipo de competencia feroz mediante leyes y acuerdos de precios como la ley de *práctica de buenas conductas* que protege a los retailers de menor peso (generalmente locales) y a los proveedores con menor poder (generalmente también de producción local).

### 2.1.1 Impacto desde el punto de vista de la negociación

Evidentemente estos tres pilares del cambio; el ingreso de jugadores globales, la migración del consumidor hacia las grandes tiendas y la irrupción de las marcas propias; han sido factores importantes en los cambios de poder a la hora de negociar con las grandes cadenas, fundamentalmente debido a que:

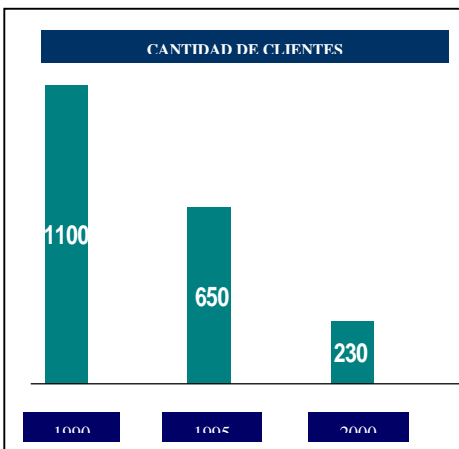
- Su share de ventas les da poder sobre los proveedores, las principales 5 cadenas generalmente conforman casi el 40% de las ventas de la mayoría de los abastecedores
- Su share de ventas, su solvencia económica y su expertise global generan importantes barreras de entrada a nuevos competidores
- Las marcas propias son un sustituto cada vez más importante de los productos de marca, restándole poder incluso a las empresas multinacionales que día a día pierden share debido a la diferencia de precio y la cada vez menor diferencia de calidad, esto apoyado aún más por el entorno macroeconómico recesivo.

- Su consolidación, si bien existe gran competencia entre ellos, les quita poder al consumidor, cada vez elige entre menos alternativas

Si a esto le sumamos las grandes inversiones realizadas en por los retailers los ultimos años y la presion por recuperar rapidamente dichas inversiones, sumados a un contexto reseco, esto les ha obligado a realizar una mayor presión a sus proveedores exigiendo mayores descuentos y condiciones.

### 2.1.2 Impacto desde el punto de vista del proveedor

La situación de las empresas no ha sido ajena a estos cambios, tomemos por el caso a una empresa de consumo masivo líder en el el segmento, la cantidad de clientes directos disminuyó drásticamente en los últimos años, ha debido cambiar la estrategia de ventas, desarrollar nuevos canales de distribución para llegar mas eficientemente al consumidor y al menor costo posible.



Evidentemente todos estos cambios mencionados han traducido cambios en el proceso negociador, se ha pasado del viajante tradicional al vendedor, del vendedor al gerente de cuenta, se ha evolucionado de la cartera de clientes al territorio y del territorio a la cuenta; y estos cambios no son solo de nombre o de categoría, estos cambios demuestran la evolución que se esta dando en las negociaciones hoy en día. Las variables que se manejan al negociar son infinitas, el intercambio de información esencial y fundamentalmente el profesionalismo requerido para las personas que intervienen en las mismas.

No en vano hoy hay un gerente de cuenta por cada cadena de retail, y este gerente no solo gerencia la cuenta desde la perspectiva de quien lo emplea sino en forma cada vez mas llamativa desde la perspectiva del cliente, de la perspectiva de finanzas, de la perspectiva de logística, de la perspectiva del marketing..... *el cliente como vimos se ha profesionalizado por ende debe de hacerlo el proveedor*. Esto se demuestran claramente en la forma de manejar una cuenta, hoy no se vende se gerencia, se manejan variables que antes no se tenían en cuenta, se maneja información que antes no había, hoy mas que nunca la única forma crecer es con el cliente y no por el cliente y viceversa, es por ello que el retail es mucho mas abierto que antes, demanda mas que antes en cuanto a profesionalismo y fundamentalmente espera un valor agregado por parte del negociador que lo diferencie, que le de valor. Es tal la importancia de esta nueva era de negociación con el retail que hoy existen cursos de negociación que antes no existían, existen seminarios y especialistas que preparan negociadores y es importante prepararse ya que como el cliente demanda diferenciación uno también debe estar diferenciado y fundamentalmente preparado para cumplir con las nuevas exigencias de esta nueva era.

### 3) Los participantes en la negociación

#### 3.1 Jugadores “Los mas importantes”

Como se menciona en los cambios en el mercado, debido a la concentración que se ha dado en los últimos años hoy podemos detectar cuatro jugadores muy importantes. Estos jugadores que practicamente agrupan el 35% del total de las compras de consumo masivo tienen la característica de ser muy diferentes a la hora de negociar; cada uno tiene un perfil negociador diferente, quizás producto de una estrategia diferente, tanto en su relación con los proveedores como en la forma de llegar a sus clientes/consumidores. Estas diferentes estrategias de negociación responden no solo al poder de compra del retail sino también responde a los objetivos que busca en cada negociación y a su manera de hacer negocios y por su puesto muchas veces responde a la estrategia global de la cadena.

La finalidad de concentrarnos justamente en estos cuatro principales retailers se basa como primera medida obviamente en su volumen de compra, pero también debido a que ellos representan quizás las cuatro diferentes maneras de relacionarse con sus proveedores y que demuestran claramente las cuatro formas que tiene un retail de lograr sus objetivos de negociación; esto demuestra que no existe una sola manera de hacer negocios sino que existen diferentes estrategias para lograr acuerdos comerciales favorables y por ende diferentes formas de generar valor en cuentas como estas y cumplir con los objetivos desde el punto de vista del vendedor e incluso los diferentes perfiles que debe tener el gerente de estas cuentas de acuerdo al perfil de cada una de ellas

También podremos observar la evolución y el cambio en la forma de negociar que por ejemplo a tenido el principal jugador del mercado de consumo masivo y que le ha dado resultados positivos, como así también las tesis de algunos retailers de mantener una postura rígida en sus negociaciones, pero que también le han dado resultados favorables.

Los cuatro jugadores mas importantes son (ordenados en porcentaje de facturación/compra):

Jugador A:

- Retailer global
- Aproximadamente el 20% del mercado de consumo masivo
- Crecimiento acelerado en base a fusiones y adquisiciones
- Formato de ventas Hipermercados, Supermercados, Hard Discount
- Estilo negociador competitivo pero abierto a acciones de generacion de valor (su estilo de negociación cambio en los ultimos años de un estilo netamente competitivo a uno mas colaborativo)
- Posicionamiento de precios bajos frente al consumidor

Jugador B:

- Retailer global con orientación estrategica local según area geográfica
- Aproximadamente el 9% del mercado de consumo masivo
- Crecimiento moderado en los ultimos en base a adquisiciones de cadenas locales

- Formato de ventas Hipermercados, Supermercados principalmente
- Estilo negociador colaborativo, estilo abierto a negocios orientados a satisfacer las necesidades del consumidor
- Posicionamiento frente al consumidor como tienda de cercanía y buen servicio

Jugador C:

- Retailer local
- Aproximadamente el 7% del mercado de consumo masivo
- Crecimiento acelerado en los últimos años en base a aperturas y tiendas de cercanía
- Formato de ventas Hipermercados, Supermercados, Minimercados
- Estilo negociador competitivo, su principal objetivo es lograr la mejor negociación posible, poco colaborativo y escasa apertura a negociaciones de generación de valor para las partes
- Posicionamiento frente al consumidor como tienda “local” de ofertas y buen servicio de productos alimenticios

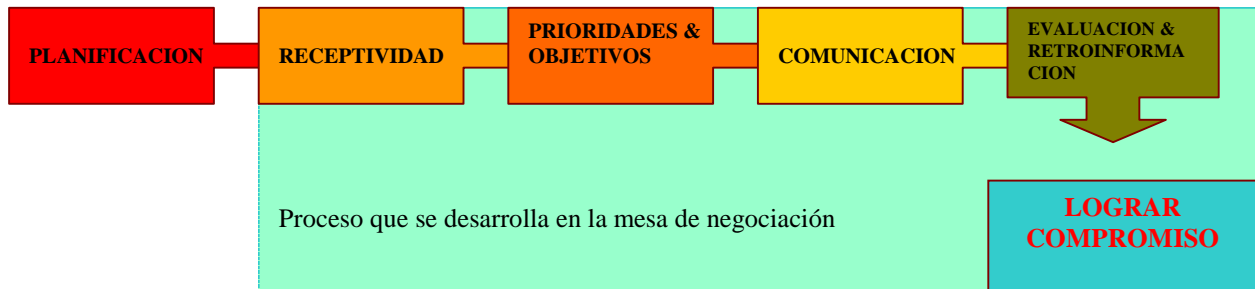
Jugador D:

- Retailer Internacional
- Aproximadamente el 3% del mercado de consumo masivo
- Crecimiento moderado en los últimos años basado en aperturas
- Formato de ventas Hipermercados
- Estilo negociador colaborativo, orientado al consumidor
- Posicionamiento frente al consumidor como tienda de surtido completo y de calidad

### 3.2 El proceso de venta

Si bien la manera de negociar de los jugadores mencionados difiere en su estilo y en muchos casos en su objetivo, el proceso de ventas es similar en todos los casos, existen una serie de etapas que deben realizarse al encarar una negociación y que si bien no garantizan el éxito proponen una forma que permiten estar preparado para el momento de cerrar el trato. Estas etapas que serán definidas brevemente a continuación determinan el proceso de ventas y son comunes en toda negociación; una vez determinados, en el punto siguiente veremos como analizar el estilo del cliente y determinar cual es el perfil adecuado para gerenciarlo.

En un proceso de negociación, como en todo proceso existen etapas a cumplir a fin de que dicho proceso sea exitoso, en el proceso de ventas a un retail estas etapas están bien identificadas y si bien al momento de llevarlas a cabo pueden o no seguirse con un orden estricto las mismas deben cumplirse en su totalidad.





### 3.2.1 Planificación

El objetivo del negociador al enfrentar al comprador es básicamente **GUIAR** a la persona responsable de la toma de decisión a que termine tomando una decisión favorable. Lo primero que se debe hacer es Planificar la visita de negociación, para lo cual debo poseer toda la información correspondiente y actualizada y alinear los objetivos de dicha visita a las prioridades de la compañía. De más esta decir que la planificación de la visita ayuda a identificar las prioridades y poder enfocarse en ellas.

Las dos actividades básicas de la planificación son:

Análisis: Revisión y actualización de la información necesaria para lograr la negociación y los objetivos alineados a las prioridades, es sumamente importante que cada uno de los objetivos determinados estén alineados a las necesidades de la compañía pero fundamentalmente que puedan agregar valor y permitan a ambas partes crecer conjuntamente de otra manera si los objetivos solo beneficiasen a una de las partes evidentemente que el acuerdo no se cerraría.

Plan de visita: este plan permite visualizar su interacción con la contraparte, como iniciar la visita, que preguntas se formularán para asimilar las prioridades de la contraparte y que las mismas sean compatibles con las nuestras y como se presentarán nuestras prioridades, su comunicación; asimismo esta visualización permitirá anticiparse a las preguntas que pudiesen surgir y como responderlas. Para lograr una buena planificación se deben realizar planillas de visita, donde se detallen las prioridades, lo que se quiere transmitir, la información que se desea obtener y el compromiso buscado. Para ello los datos se deben mantener actualizados al menos en ciertos aspectos puntuales

a) Que paso desde la última negociación: si se determinaron compromisos y se cumplieron, si hubo contactos posteriores y sus resultados y como ha sido el desempeño tanto del retail en el último tiempo

b) Como ha sido su desempeño: determinar algunos puntos claves y llevar un seguimiento

c) Actividades competitivas: que ha estado haciendo la competencia, promociones, lanzamientos de nuevos productos, precios etc

**Ej:** Supongamos que la visita es para lograr el acuerdo anual, se deberá analizar la información y cuantificarla (monto de compra objetivo anual, descuentos a otorgar, modalidad de dichos descuentos ya sea pago por performance, descuentos fijos y actividades promocionales) de esta manera uno determina el MAAN que sería el objetivo de venta y los descuentos que se planean dar por tal volumen asegurando la rentabilidad deseada.

Volumen de compra anual	\$10.000.000
Descuento x crecimiento 5%	4+1%
Plazo de pago	2%
Descuento logístico	3%
Desc Exhib Especiales	7%
Actividades promocionales	5%

Cada uno de estos puntos debera a su vez tener un objetivo cuantificable, el descuento de crecimiento podria ser 4% si compra lo mismo del año anterior y un 1% extra versus un crecimiento de acuerdo a las expectativas del entorno; el descuento logístico puede estar atado a entregas en tiempo, devoluciones u otros y el descuento por exhibiciones especiales para asegurar una correcta exhibición de los productos. Como vimos anteriormente estos puntos deberían estar alineados a la creación de valor de las partes.

### 3.2.2 Receptividad

Entender y responder a las prioridades del cliente, principalmente las del negocio, demostrar confiabilidad, capacidad y honestidad y estar preparado para oír lo que la persona tiene que decir a fin de comprender lo que necesita son los pilares fundamentales de la receptividad.

### 3.2.3 Prioridades y Objetivos

Definir las prioridades a la hora de negociar bien podría ser un paso dentro de la planificación, pero dada su importancia es un paso mas en el proceso negociador. Las prioridades se definen como algo que es importante para la persona que decide, las prioridades del negocio bien pueden dividirse segun el area de la que se hable puede ser ventas/rotación, finanzas/créditos, servicio/logística etc y cada una de estas areas concentra un interes particular; asimismo también estan las prioridades individuales (como por ej: cerrar un acuerdo favorable para obtener reconocimiento de sus superiores)

Tanto las prioridades del negocio como las individuales son importantes de reconocer, para poder hacer foco en ellas y agregar valor, algo importante de aclarar es que identificar las prioridades individuales de la contraparte puede ser muy importante ya que podrían ser una debilidad a la hora de negociar por parte del negociador. Es sumamente importante confirmar las prioridades ya que ayuda a comprender la situación de la contraparte, permite reconfirmar las prioridades a la persona que decide y hacerle notar la importancia de las mismas, brinda información y permite cimentar una mejor relación profesional ; esto se puede lograr mediante un formulario de preguntas tanto objetivas como puntuales (que problemas afronta, que mejoramientos necesita y cuales son sus necesidades)

**Ej:** En el ejemplo planteado supondremos que las prioridades son el volumen de venta y lograr un crecimiento, reduciendo los plazos de pago a 30 dias, mejorando el area de logística en cuanto a entregas y devoluciones y asegurar actividades promocionales que permitan el crecimiento proyectado; una vez determinadas las prioridades y los objetivos, estos deben definir el compromiso que se desea obtener de la persona que tomara la decision.

Volumen de compra anual	\$10.000.000
Descuento x crecimiento 5%	4+1% (4 % igual volumen año anterior + 1% si crece)
Plazo de pago	2% 30 dias fecha de factura
Descuento logístico	3% Contra entrega centralizada y sin devoluciones
Desc Exhib Especiales	7% 50 exhibiciones en los puntos de venta
Actividades promocionales	5% Participar con 3 productos en folders mensuales

En este caso ya especificamos lo que se necesita, es medible esta orientado a que la persona que toma la decisión lleve las acciones adelante si quiere alcanzar los descuentos ofrecidos, esta relacionado a las prioridades (se busca eficientizar las entregas y evitar las devoluciones como tambien reducir los plazos de pago) y el plazo es de un año y se podría revizar cada 3 meses.

### 3.2.4 Comunicación

Habiendo ya transcurrido las etapas de receptividad y confirmación de prioridades y objetivos, la etapa inmediata posterior es la etapa de comunicación, en esta etapa lo mas importante radica en comunicar las *características y beneficios* de la negociación planteada de la manera mas eficiente posible. La *característica* es una propiedad o cualidad de la propuesta en este caso el acuerdo, en el ejemplo planteado a lo largo del caso es un acuerdo anual de partes en pos de un objetivo mancomunado. El *beneficio* es el aporte que la característica mencionada brinda para poder alcanzar los objetivos, estrategias y prioridades, o sea el valor que adquiere para las partes; existen cuatro momentos para dar a conocer los beneficios

1. En la apertura de la visita
2. Luego de que el decisor de a conocer sus prioridades
3. Cuando aparecen obstaculos
4. Inmeditamente antes del cierre del compromiso

La forma mas efectiva de presentar las características y los beneficios seria presentando los beneficios y características que se relacionen básicamente con las prioridades del decisor y luego reforzar dichas beneficios de forma que sean tangibles y de facil recordación.

**Ej:**

Volumen de compra anual	\$10.000.000	Beneficios económicos
Descuento x crecimiento 5%	4+1%	\$50,000
Plazo de pago	2%	\$20,000
Descuento logístico	3%	\$30,000
Desc Exhib Especiales	7%	\$70,000
Actividades promocionales	5%	\$50,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$220,000</b>

Esta forma numérica es muy fácil de transmitir y tiene un efecto inmediato sobre la persona que decide, ya que puede ver tangiblemente el beneficio del acuerdo, es también muy importante (en el caso de que sea positivo) realizar comparaciones versus años anteriores, si los descuentos o beneficios económicos son mayores; versus el resto de la industria, en el caso de que se posea tal información y sea una ventaja competitiva.

### Ej verus años anteriores

	<b>Año 01</b>	<b>Año 00</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 00</b>
Volumen de compra anual			\$10.000.000	\$9,500,000
Descuento x crecimiento	4+1%	4%	\$50,000	\$38,000
Plazo de pago	2%	2%	\$20,000	\$19,000
Descuento logístico	3%	3%	\$30,000	\$28,500
Desc Exhib Especiales	7%	7%	\$70,000	\$66,500
Actividades promocionales	5%	5%	\$50,000	\$47,500
<b>TOTAL</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>\$220,000</b>	<b>\$199,500</b>
				<b>+ 10% vs 00!!!!</b>

Claramente esta forma numérica y simple de mostrar los beneficios del nuevo acuerdo puede ser muy efectiva ya que dependiendo de la manera en que esto se presente puede tener un impacto más profundo o no (claramente si uno le propone un punto más que el año pasado no tendrá el mismo efecto que proponer un 10% más de descuento efectivo que el año anterior)

Algunos puntos que pueden ayudar al momento de comunicar los beneficios son:

- No dar por sentado que la persona que decide comprende todos los beneficios presentados, especificar y parafrasear son dos herramientas importantes a la hora de transmitir los beneficios
- Ponerse en lugar del otro también ayuda ya que permite repasar las características y beneficios en su mente, mientras uno se pregunta lo que cree que la contraparte podría preguntar

#### 3.2.5 Evaluación y Retroalimentación

Lo que permite la retroinformación es principalmente ayudar a la persona que decide a evaluar la medida en que la propuesta que uno le formula ayuda a satisfacer sus prioridades, por otro lado permite obtener información para identificar si dicha persona está satisfaciendo sus prioridades con la propuesta que uno está formulando.

Para obtener retroalimentación de información de la contraparte lo que se debe hacer es

- Conseguir el feedback
- Analizar la información que proviene de la persona
- Manejar la información recibida y actuar en consecuencia

#### 3.2.6 Lograr el compromiso

Esta última etapa del proceso negociador debe ser una consecuencia de la aplicación de las herramientas y técnicas de las etapas anteriores. Para conocer cuando es el momento adecuado para lograr el compromiso debe ante todo estar plenamente seguro de que la persona que decide ha comprendido los beneficios presentados y está de acuerdo con ellos y dispuesto a asumir el compromiso que se pacte. Lograr el compromiso de la contraparte es el objetivo principal de la visita al cliente, y como vimos en la etapa de *objetivos y prioridades* los mismos deben estar claramente determinados. El compromiso en su definición es lograr

que la contraparte decisora se comprometa a realizar las acciones determinadas en el contrato en pos de lograr el objetivo.

**Como logro el compromiso?** Para lograr el compromiso debo realizar dos pasos fundamentales

1. Resumir los beneficios planteados a lo largo de la visita
2. Solicitar el compromiso

**Ej:** Supongamos que uno al momento de negociar advierte en la etapa de retroinformación que el cliente va a crecer más del 5% con respecto al año anterior debido a que piensa abrir nuevas sucursales cuya proyección de ventas es de 10% por encima del año 00', evidentemente que darle un 5% por crecimiento del 5% versus años anteriores no es un compromiso que genere una maximización de la inversión de nuestra compañía;

	Propuesta Inicial	Propuesta nueva
Volumen de compra anual	\$10,000,000	\$10,000,000
Descuento x crecimiento 5%	4+1%	3%
Plazo de pago	2%	3%
Descuento logístico	3%	3%
Desc Exhib Especiales	7%	7%
Actividades promocionales	5%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>

En esta nueva propuesta el descuento final es el mismo y lo que se debe hacer basado en la información que se recaba es redireccionar la inversión hacia una alternativa más productiva. También puede ocurrir lo contrario y que la contraparte no acepte la propuesta que se le ofrece, en ese caso uno debe siempre tener una alternativa; bien podría suceder que uno detecte que al decisor le interesa por sobre todas las cosas lograr buenos retornos por exhibiciones especiales, en este caso uno debe plantearse donde disminuir el descuento para fortalecer dicho punto. Supongamos que el plazo de pago sea innegociable para Ud dentro de su compañía y que el descuento logístico sea muy importante ya que permitiría una cantidad importante de ahorros para la empresa de lograrse el acuerdo por lo que no quiere comprometer el incentivo logístico; uno puede destinar prácticamente todo el volumen de descuentos de actividades promocionales al de Exhibiciones Especiales siempre y cuando logre el compromiso de volumen, de esta manera uno mantiene su MAAN tal cual lo planificó, tiene las prioridades de la compañía alineadas al objetivo y por sobre todas las cosas uno es capaz de cumplir con las prioridades de la contraparte y desarrollar un buen acuerdo y principalmente una buena relación comercial.

Volumen de compra anual	\$10,000,000	\$10,000,000
Descuento x crecimiento 5%	4+1%	5%
Plazo de pago	2%	2%
Descuento logístico	3%	3%
Desc Exhib Especiales	7%	11%
Actividades promocionales	5%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>

Al momento de lograr el compromiso es importante comprometer los próximos pasos a fin de firmar el contrato, por lo que hay que ser específicos y dejar las cosas claras, es por ello que se usan las siguientes palabras: Qué, Quién, Cómo y Cuando (+ hacer).

#### 4) Análisis y perfiles

##### 4.1 Como analizar el perfil del cliente

Si bien en el punto 3 se describió brevemente el perfil de los principales jugadores del mercado, el análisis del perfil del cliente no solo debe estar orientado a sus características generales, su formato o posicionamiento ni tampoco únicamente a su perfil negociador; ya que estas descripciones son tal como vimos muy generales y conocidas por todos. Para poder lograr una diferenciación es vital hacer un análisis mas detallado del cliente y de su entorno... *tener la mejor información de la contraparte y saber utilizarla es quizas la mejor herramienta de negociación que exista.*

Como analizar el entorno de la contraparte

Situación Económica  
Presiones Políticas  
Poder del Consumidor  
Competencia  
Tecnología  
Globalización  
Cultura  
Etc



Estas son algunas de las fuerzas competitivas del entorno que son intrínsecas a todos los clientes y saber analizar cada una de ellas para cada uno de los mismos nos permitirá comenzar a desarrollar un perfil único de cada cliente y actuar en consecuencia. En el punto siguiente podremos determinar algunas herramientas útiles para definir el posicionamiento del cliente. Porqué analizar la contraparte? Identificar que es lo que le da valor a la contraparte permite focalizar los recursos en dichos items y enfocarlos en una negociación exitosa.

Jugador A:

- Entorno económico: Sabemos perfectamente que el ambiente económico es difícil, es por ello que las presiones por conseguir shares de venta son mayores y para lograr esto el cliente se ha orientado a fusiones y adquisiciones de cadenas, incluso de formatos diferentes, para lograr una mayor participación de mercado y hacer frente a las inversiones y estar mejor posicionados frente a la competencia.
- Ambiente de negocios: lo antes mencionado ha tenido un impacto directo sobre la forma de negociar del cliente, si bien se sabe que a nivel mundial ha habido un cambio en las técnicas de negociación segun las tendencias del momento, el cliente sin cambiar su posición dura en cuanto a conseguir los mejores descuentos (basado en su poder de compra) ha dado un vuelco importante para asociarse mas de cerca con sus proveedores, buscando la creación de

valor, hoy a diferencia de tiempos pasados uno puede observar tangiblemente en sus puntos de venta una mayor participación de los mismos lo que le brinda beneficios a los tres pilares del consumo masivo; la intención de llegar mejor al cliente mediante promociones, a los proveedores quienes pueden llegar mejor al consumidor final y tener un mejor contacto con ellos y por último esto lo beneficia directamente ya que le permite alcanzar una mayor gama de consumidores y aumentar su share de venta.

- Cientes: el cliente de este tipo de cadena es un cliente netamente orientado a precios y ofertas lo que actúa de manera directa en la manera de negociar del mismo y lo obliga constantemente a conseguir los mejores precios.

- Proveedores: Como mencionamos el cambio frente a los proveedores ha beneficiado a los mismos desde el punto de poder llegar mejor al consumidor final, pero también le ha incrementado las presiones en cuanto a inversión en precios y promociones, el proveedor hoy debe maximizar esta ventaja y al mismo tiempo equilibrar las inversiones y evitar las guerras de precio.

Jugador B:

- Entorno económico: este player no es ajeno a la situación económica y ha visto disminuida su inversión en ampliar la superficie de ventas (aperturas y adquisiciones)

- Ambiente de negocios: a pesar de desacelerar sus inversiones, si bien no ha cedido en sus requerimientos de inversión frente a los proveedores (obviamente ninguno lo hace ni lo hará) es uno de los pocos jugadores que hoy no presenta una dureza inflexible a la hora de negociar, su estrategia es llegar a un acuerdo rápido orientado a maximizar los beneficios de sus clientes (quizás para fidelizarlos frente a la oferta agresiva del momento) y para mantener su imagen de servicio al consumidor (llegar rápido a los acuerdos le permite mantener promociones en forma constante de otra manera negociaciones lentas implican proveedores fuera de las mismas); obviamente en sus acuerdos “obliga” a sus proveedores a participar de las mismas.

- Cientes: el cliente de este tipo de cadena es un cliente fidelizado, gracias a los programas que la cadena ofrece y a su cercanía; el perfil de este cliente es de compras pequeñas (promedio de ticket bajo) pero frecuentes.

- Proveedores: si bien el estilo negociador de dicho cliente no es de los mas duros, el proveedor debe enfocar sus esfuerzos teniendo en cuenta el perfil del cliente; hacer ofertas que no generen “out of pocket” altos y aprovechar el sistema de fidelización para que el cliente se fidelice con su marca.

Jugador C:

- Entorno económico: este cliente al ser nacional es quizás el mas perjudicado por la situación económica, ya que no puede ser soportado por otras subsidiarias (una práctica frecuente entre los players globales que sostienen inversiones a pérdida en algunos países a expensas de ganancias de otros)

- Ambiente de negocios: lo mencionado en el párrafo anterior quizás sea una de las causas principales por las cuales este cliente es el mas competitivo del mercado; su principal objetivo es el de lograr el mejor acuerdo comercial y la constante búsqueda de los mejores negocios. Esto lo logra en base a una posición extremadamente dura frente al proveedor, lo que ha generado que varios de los mas grandes negociadores mundiales muchas veces se queden fuera de las gondolas.

- Cientes: el cliente de este tipo de cadena es un cliente que busca ofertas de pack y precios
- Proveedores: todo lo mencionado anteriormente hace que los proveedores esten presionados a cerrar acuerdos leoninos, muchas veces poco redituables, a eso se le suma que el posicionamiento de la cadena frente al consumidor obligue a la constante inversión en ofertas.

Jugador D:

- Entorno económico: este cliente internacional es quizás el mas perjudicado por la situación debido a su target de venta, y su posicionamiento de precios
- Ambiente de negocios: a pesar de la caída de los shares en los ultimos años, este cliente se mantiene fiel a su estilo colaborativo y enfocado al cliente, quizás diferenciandose del resto no solo en su posicionamiento frente al consumidor sino también frente al proveedor, siempre buscando la creación de valor para las partes; es desde mi punto de vista el estilo negociador del futuro.
- Cientes: el cliente de este tipo de cadena es un cliente que busca surtido y calidad, si bien esta combinación no coincide con el entorno económico la cadena ha sabido encontrar un nicho de mercado y explotarlo eficientemente.
- Proveedores: obviamente el proveedor ante un perfil de este tipo puede concentrar sus esfuerzos en la creación de valor para las partes y enfocar el servicio al consumidor.

#### 4.1.1 Herramientas

##### FODA

Una herramienta que permite realizar un análisis sobre el cliente es el FODA o SWOT (análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) esta herramienta es muy utilizada en muchos aspectos, en el caso del análisis del cliente es importante que la misma este bien enfocada y abarque todos los puntos importantes relativos al negocio, una matriz optativa podría ser la siguiente

	<b>FORTALEZAS/OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES/AMENAZAS</b>
Finanzas		
Tecnología		
Mktg		
Logística		
Expansión		
Adquisiciones		
Entorno		
Competencia		
Tecnología		
Globalizacion		

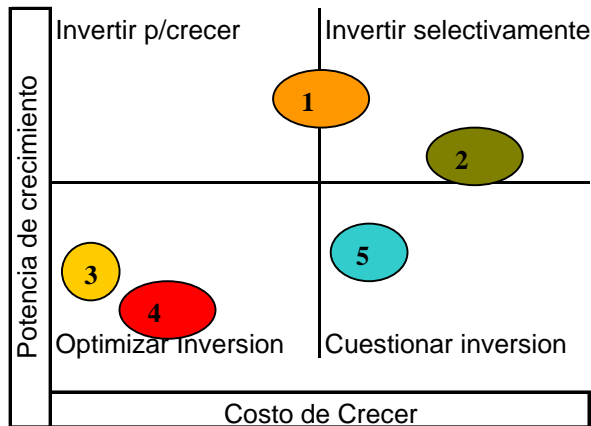
En esta matriz FODA identificamos las principalmente las fortalezas y oportunidades que existen en la cuenta para hacer foco en ello, lo importante de esta matriz es que una vez



identificados los puntos sobresalientes poder planificar en base a ellos y hacer una propuesta al cliente que cree valor para ambas partes.

## MATRIZ DE POTENCIAL DE CRECIMIENTO/INVERSION

Otra matriz que me indica donde debo hacer foco en la inversión del cliente, es la matriz de que relaciona el potencial de crecimiento con el costo del mismo



Esta matriz es de gran ayuda para determinar cual es la mejor decisión de inversión, asociando el potencial de crecimiento y el costo del mismo, este tipo de análisis sobre el cliente es muy importante ya que permite focalizar los recursos limitados de la compañía en aquellas actividades de creación de valor para ambas partes.

Tanto la matriz FODA como la matriz de POTENCIAL no se desarrollan para cada uno de los jugadores ya que el análisis de los mismos en cuanto a sus fortalezas, oportunidades etc o bien el potencial de crecimiento diferirá de acuerdo a quien lo efectue; cada compañía tendrá un potencial y enfoque diferente del cliente en cuanto al análisis de estas variables refiere.

Evidentemente existe una variedad mayor de herramientas para analizar el perfil y el posicionamiento del cliente, pero una buena descripción del perfil, un análisis del entorno, un análisis FODA y una matriz de POTENCIAL deben darnos una aproximación bastante acertada de con quien estamos negociando.

### 4.2 Como responder al perfil del cliente

Si bien la manera de negociar difiere, al igual que como vimos en los clientes, en los proveedores en cuanto a su estructura, posiciones y objetivos; el conocer el perfil del cliente nos permitirá definir algunos puntos\*, podríamos llamarles estandares, para lograr una negociación efectiva frente a ellos.

Jugador A:

- Es de esperarse una negociación competitiva en cuanto a los descuentos fijos
- Focalizar los descuentos en actividades de generación para las partes, teniendo en cuenta la estructura fija de los mismos orientarlos principalmente a los objetivos de la compañía
- Buscar la mayor participación en las actividades de promoción del cliente
- Tener en cuenta la necesidad de inversión extra en acciones de precio (la competencia lo hará)
- Negociar participación en las exhibiciones, para contrarrestar su marca propia (fuerte)

Jugador B:

- Es de esperarse una negociación dura en cuanto a los descuentos fijos, pero una mayor flexibilidad en los conceptos de los mismos
- Focalizar los descuentos en actividades de generación de valor para las partes, teniendo en cuenta que sus objetivos estarán probablemente más alineados a los de la compañía
- Buscar la mayor participación en las actividades de promoción del cliente que son su herramienta de diferenciación frente al consumidor
- Negociar participación en las exhibiciones, debido a su formato de exhibición limitada

Jugador C:

- Es de esperarse una negociación extremadamente competitiva en cuanto a los descuentos fijos, recordemos que son su principal objetivo
- Focalizar los descuentos en la mayor cantidad de actividades posibles, debido a que siendo la negociación tan inflexible y probablemente costosa, el objetivo debe ser lograr el compromiso de la mayor cantidad de acciones posibles (publicaciones etc)
- Tener en cuenta la necesidad de inversión extra en ofertas (si no se consiguieron según el punto anterior) ya que de seguro el cliente se las sacará a la competencia
- Negociar participación en las exhibiciones, es quizás lo único que se pueda sacar a cambio de la negociación

Jugador D:

- Es de esperarse una negociación más colaborativa, enfocarse en los intereses de las partes
- Focalizar los descuentos en la mayor cantidad de actividades posibles, fundamentalmente en exhibición y participación de promociones
- Buscar lograr el compromiso de las mejores exhibiciones, ya que por el formato de la cadena es una de sus puntos más importantes

\* Evidentemente que puede parecer que los porcentajes de descuentos puedan ser muy diferentes entre los negociadores debido a sus estilos, los mismos no difieren prácticamente sino quizás la diferencia está en lo que se consigue a cambio

### 4.3 Como determinar el perfil del vendedor

Antes de determinar cual es el mejor perfil de negociador para cada uno de los jugadores mencionados (según el perfil del cliente), es bueno destacar que cada persona tiene su estilo propio, su perfil intrínscico; a continuación veremos los cuatro estilos básicos de las personas en base a una matriz de perfiles y en base a ello intentaremos determinar que perfil cuadra mejor para cada cliente

Esta matriz se basara en cinco puntos básicos de los estilos de las personas

- 1) *Expectativa personal*: que es lo que la persona busca
- 2) *Expectativa de tarea*: que quiere lograr
- 3) *Temor*: puntos debiles
- 4) *Creencia*: que lo motiva
- 5) *Garantia*: como llegar a esa persona (desde lo humano y desde el negocio)

<b>ANALITICO</b>	<b>EMPRENDEDOR</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ser respeto</li><li>2) Basada en procesos</li><li>3) Presencia personal (mala imagen)</li><li>4) Seguridad, Riesgo mínimo</li><li>5) Procesos, fundamentos, Técnicas, hechos, analisis, información y tiempo</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Tener Control/Poder</li><li>2) Basada en resultados</li><li>3) A equivocarse</li><li>4) Siempre tiene la razón</li><li>5) Pruebas, alternativas, resultados, fundamentaciones, planes de contingencia, conciso y directo</li></ol>
<b>AFABLE</b>	<b>EXPRESIVO</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ser aceptado</li><li>2) Menor esfuerzo posible</li><li>3) Ser rechazado</li><li>4) Debo ser aceptado y querido</li><li>5) En las relaciones humanas, en los procesos, confianza e integración</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ser reconocido</li><li>2) Rentabilidad/ganancia</li><li>3) A perder</li><li>4) Ganar es lo que cuenta</li><li>5) ROI, cuanto gano, relación amigable, informalidad, dar primer paso</li></ol>

Lo importante de esta matriz es que cada una de estas características definen el perfil de una persona, que lo motiva, cuales son sus procesos internos etc; y tal como es importante definir el perfil del cliente, también es muy importante definir el perfil de quien va a estar frente al cliente, ya que deben ser perfiles compatibles.

Una vez que se ha definido al negociador dentro de uno de los cuatro estilos posibles, o bien se identifica con uno de ellos, es importante definir o bien determinar en que estilo en particular se sitúa la contraparte. En base a ello uno determinará que estilo de negociación es mas apropiado; evidentemente que dicho estilo deberá responder en forma proporcional en mayor parte al estilo que maximice la utilidad, que decimos con esto, este estilo debera ser el apropiado de acuerdo al objetivo buscado. Teniendo en cuenta la matriz de perfiles, debo

identificar que motiva a dicha persona y la manera de plantear los argumentos de forma tal que la contraparte los incorpore, esto podrá ser presentando los resultados proyectado en caso de que el perfil del comprador sea Expresivo, o bien encarando la negociación en forma colaborativa (Afable) o en forma competitiva en el caso de ser Emprendedor.

#### 4.3.1 Estilos recomendados

Antes que nada vale aclarar que el perfil de la persona debe ser un perfil comercial, lo que intentaremos es dentro de dicho perfil comercial determinar un perfil más agudo que sea compatible con el del cliente

Jugador A:

- Teniendo en cuenta el perfil del cliente, lo más recomendable es un perfil del tipo analítico; ya que este estilo de persona es un perfil muy orientado a los procesos, con mucho manejo de la información y esto es precisamente lo que este tipo de cliente busca, una retroalimentación constante de información y fundamentalmente una persona que al negociar se base en hechos

Jugador B:

- En este caso quizás el perfil más adecuado sea el de una persona Analítica/Emprendedora, es decir si bien se necesita una persona orientada a los procesos y manejo de información, pero también con un perfil que le permita o le motive el manejo de alternativas

Jugador C:

- En el caso de este cliente de estilo absolutamente competitivo, el estilo puede ser diferente según el objetivo de cada compañía, pero teniendo en cuenta que este cliente intentará por todos los medios sacar lo más posible del proveedor, recomiendo un estilo emprendedor ya que como vimos debemos intentar sacar el mayor provecho posible de un acuerdo que será muy difícil y el perfil emprendedor es el más orientado a resultados

Jugador D:

- Siendo el perfil del cliente bastante colaborativo, el perfil recomendado es un perfil expresivo, de un negociador orientado a resultados pero también a las relaciones entre personas; es decir que maneje las herramientas del negocio pero a la vez aproveche el estilo colaborativo del cliente para desarrollar relaciones comerciales más cercanas

Evidentemente todo lo mencionado es cuestionable dependiendo del punto de vista con que se lo mire, lo único que determinan los perfiles es quizás que persona es más adecuada a cada cliente siempre teniendo en cuenta el objetivo que se persigue en la cuenta y demuestra claramente que se necesitan diferentes perfiles comerciales dependiendo del cliente ya que como vimos ellos dentro del mismo negocio y mismo entorno tienen diferentes estilos competitivos.

#### 4.3.2 Resolución de Conflictos

Evidentemente ninguna preparación ni el mejor análisis aseguran el éxito, pero seguramente aumentan la probabilidad del mismo, un buen análisis del cliente y de su entorno mas un perfil adecuado disminuyen las posibilidades de conflicto.

Como llegar a un acuerdo

- La preparación es la clave del éxito
- Un perfil de negociador adecuado es indispensable para lograr sinergia y buenas relaciones comerciales
- El tiempo invertido descubriendo los puntos en común, puede ser el mejor tiempo (creación de valor para las partes)
- Es clave identificar los intereses de la contraparte
- Siempre debe realizarse el MAAN, e identificar lo innegociable
- Siempre se debe negociar sobre intereses, no posiciones
- Las concesiones deben ser a cambio de algo
- Siempre separar las personas del problema
- Llevar un brief de las posiciones y acciones que se van llevando a cabo
- Siempre tener un plan o propuesta alternativo

## BIBLIOGRAFIA

- Sí de Acuerdo – W. Ury
- Curso de Negociación “Basic Selling Skills” - Wilson Consulting
- Clases, Apuntes y Casos Prácticos - Ignacio Bossi
- Tendencias de Mercado y Participaciones - CCR
- Tendencias de Mercado y Participaciones - AC Nielsen
- Pro Sales - CP Argentina
- KAM I - CP Argentina
- KAM II - CP Argentina
- Cinco Fuerzas Competitivas - M. Porter
- Marketing - P. Kotler