

2005

LA NEGOCIACION MENOS CONOCIDA: PYMES - GRANDES COMPAÑIAS

Publicado en Revista Pymes. Suplemento Dirección, Contabilidad e Impuestos. Volumen 10. Enero, 2005. Clarín.

En gran medida y con distintos grados de percepción individual, un buen número de argentinos está influenciado por dos condiciones del contexto: la prolongada negociación de la deuda externa y la no menos prolongada negociación de las tarifas públicas. Sin embargo, existe otra realidad contextual, menos pública, a pesar que sus efectos impactan fuertemente en la economía y en la vida organizacional de numerosas Pymes argentinas y, en consecuencia, en un número importante de actores económicos. Nos referimos a las negociaciones de precios que, desde el año pasado, llevan adelante las Pymes que proveen de productos y servicios a las grandes empresas nacionales y extranjeras que operan en el país. Numerosas Pymes proveedoras de los sectores financieros, del petróleo, de las comunicaciones, de la salud y de los servicios públicos ilustran esta "negociación invisible" a los ojos del público. Seguramente podrían incluirse otros sectores pero nuestra experiencia directa está basada en dichos casos. Se trata de una nueva realidad que, frecuentemente, escapa a la observación del común de los actores socio-económicos y cuyo abordaje y resolución exige y exigirá a los empresarios Pymes pensamiento, comprensión, recursos y nuevas estrategias



CONTENTS

I.	INTRODUCCION: CORRIENDO EL TELON.....	3
2.	LA MUTACION DEL CONTEXTO EXTERNO	3
III.	LAS MUTACIONES ORGANIZACIONALES INTERNAS.....	4
IV.	LA MEMORIA OLVIDADA. TOMA DE DECISION Y HABILIDADES	4
V.	LA NEGOCIACION EN ESCENA.....	6
VI.	PLANEANDO ESTRATEGIAS Y RECURSOS.LA NEGOCIACION COMO PROYECTO DE MEDIANO PLAZO	7

I. INTRODUCCION: CORRIENDO EL TELON

En gran medida y con distintos grados de percepción individual, un buen número de argentinos está influenciado por dos condiciones del contexto: la prolongada negociación de la deuda externa y la no menos prolongada negociación de las tarifas públicas.

Sin embargo, existe otra realidad contextual, menos pública, a pesar que sus efectos impactan fuertemente en la economía y en la vida organizacional de numerosas Pymes argentinas y, en consecuencia, en un número importante de actores económicos.

Nos referimos a las negociaciones de precios que, desde el año pasado, llevan adelante las Pymes que proveen de productos y servicios a las grandes empresas nacionales y extranjeras que operan en el país.

Numerosas Pymes proveedoras de los sectores financieros, del petróleo, de las comunicaciones, de la salud y de los servicios públicos ilustran esta “negociación invisible” a los ojos del público. Seguramente podrían incluirse otros sectores pero nuestra experiencia directa está basada en dichos casos.

Se trata de una nueva realidad que, frecuentemente, escapa a la observación del común de los actores socio-económicos y cuyo abordaje y resolución exige y exigirá a los empresarios Pymes pensamiento, comprensión, recursos y nuevas estrategias.

2. LA MUTACION DEL CONTEXTO EXTERNO

La década del 90 implicó ciertas circunstancias que queremos destacar a los fines de este análisis: la estabilidad de la economía, la privatización de las empresas públicas, la venta de numerosas empresas de capital nacional y el establecimiento creciente de filiales de empresas internacionales.

La crisis vivida, fundamentalmente entre 1999 y 2002, terminó de acelerar la mutación del contexto externo y se reflejó profundamente en el interior de las organizaciones.

En numerosas organizaciones y ,en particular, en las grandes compañías, han cambiado los cuadros gerenciales, los técnicos y muchos de los actores organizacionales intervinientes. Igualmente, han cambiado los códigos, las reglas y el tipo de juego, así como la forma de jugar.

Numerosas Pymes, que proveían a estas empresas aún continúan haciéndolo. Tratan con los mismos clientes de antaño, pero lo cierto es que la realidad organizacional y decisional de dichas empresas ha cambiado.

Existen, sin duda, algunas modificaciones que han sido altamente beneficiosas. Viejas prácticas, que antiguamente viciaban la competencia y la transparencia, han ido, progresivamente, entrando en desuso y siendo menos frecuentes.

III. LAS MUTACIONES ORGANIZACIONALES INTERNAS

En muchas grandes compañías, públicas y privadas a una Dirección con representantes de los accionistas algo distantes y, a veces, no tan profesional, le sucedió una Dirección más comprometida con los resultados económicos de la empresa, más eficaz en el control de sus gerentes aunque, muchas veces, no tan conocedora del negocio específico ni de la realidad organizacional interna.

Adicionalmente, durante el pico de la crisis, muchos altos ejecutivos dejaron el país o fueron desplazados y reemplazados por otros.

Otro fenómeno de los 90, que se mantuvo en los 2000 y se aceleró con la posterior reactivación, es la irrupción de los ERP, Enterprise Resource Planning o Sistemas integrales de gestión, que se instalaron en la mayoría de las grandes organizaciones.

Ello implicó conectar informáticamente los sistemas sin lograr similares grados de integración entre sus áreas funcionales de ventas, producción, administración o sus equivalentes, ni entre la corporación y sus unidades de negocio. Hasta el presente, mayoritariamente, no se realizó el ajuste funcional y de la comunicación humana necesaria.

En uno y otro extremo de la organización, proveedores y clientes o usuarios finales sufren, a veces, parecidas peripecias. Frases tales como “El sistema no me lo permite”, “su pago no está todavía en el sistema” “porqué no intenta con”, son representativas de estos fenómenos.

En tanto, odiseas de reciente aparición en torno a difíciles certificaciones, números de seguimiento del ERP muy esquivos y demás artilugios constituyen nuevos ejemplos de cómo las grandes compañías pueden desplazar en el tiempo el pago al proveedor Pyme.

En el contexto de esta desconexión organizacional interna decisional y humana, en numerosas ocasiones, son los proveedores Pymes y, más específicamente el propio empresario, quienes, con su peregrinar entre sectores, e interlocutores de diversa jerarquía y variadas áreas funcionales, intentan el “acuerdo interno” mínimo para operar adecuadamente.

IV. LA MEMORIA OLVIDADA. TOMA DE DECISION Y HABILIDADES

El ejercicio de recuperar incrementos de costos, por efecto de la devaluación y/o por su traslado a los componentes nacionales y/o por incrementos salariales, no existió durante la década del 90.

La estabilidad barrió, junto a la “memoria inflacionaria” los reflejos y/o los skills negociadores de los actores organizacionales.

Las Pymes que hoy negocian con sus grandes clientes, intentan recuperar sus márgenes, que la crisis y los incrementos de costos internos disminuyeron dramáticamente.

Es muy común observar que estas negociaciones de precios llevan muchos meses, habitualmente más de nueve y, en casos extremos, más de un año. Mientras tanto las Pymes siguen proveyendo a estos clientes.

En algunas situaciones extremas, la capacidad financiera de la Pyme se ve tan afectada que se observan casos de ahogo financiero fruto de la disminución de los márgenes y la postergación de los pagos.

Otra variación de la conducta, fruto posterior de la crisis, es el alargamiento de los procesos decisorios. Este fenómeno se produce con autonomía del tema y el tamaño de la organización. Adicionalmente, observamos un intento de hacer prevalecer las variables económicas por sobre otra consideración en los procesos de análisis y toma de decisión.

Aún tratándose de los mismos decisores, con autonomía formal sin variación respecto de antaño, hoy requieren de más tiempo, de mayores consultas horizontales y verticales y realizan un proceso mental decisorio con mayores dudas, incertidumbres y mayores necesidades de seguridad que antaño.

Esta posición que podría pensarse como “defensiva” es, sin duda, uno de los subproductos de la crisis vivida.

Sólo el tiempo dirá si servirá de germen para procesos de pensamiento más reflexivos o es sólo un “temor reflejo” que el simple ejercicio decisorio permitirá absorber lentamente hasta desaparecer.

Mientras tanto, el intento de “cubrirse” y poder explicar o rendir cuentas más fácilmente de las decisiones tomadas, impulsa a que prevalezcan las variables económicas por sobre el resto.

Los novedosos procesos de “subasta” utilizados por algunas de las grandes compañías para resolver algunos aprovisionamientos es, quizás, un ejemplo extremo de esta situación.

Una última reflexión respecto de la estabilidad, su relación con esta negociación actual y los skills, experiencias y conocimientos necesarios para la tarea de negociar.

La estabilidad duró 10 años. Estamos en el cuarto año de la nueva situación. Aquellas personas que poseen la experiencia necesaria para negociar debieron adquirirla antes de 1991 (inicio de la estabilidad), hace por lo menos 14 años. Los rastros de esa experiencia, en la memoria funcional y en las habilidades necesarias para participar en la tarea, razonablemente, se encuentran en personas cuya edad ronda los 45 años o más.

En las Pymes, esta edad, con suerte, la tiene el dueño y/o algún recurso externo que colabora o lo asesora (abogados, contadores, ingenieros y similares). En las grandes compañías la posibilidad de haber retenido cuadros gerenciales de esta edad, o tener este reservorio en sus líneas ejecutivas es mucho mayor.

Adicionalmente, la posibilidad de tomar del mercado recursos humanos de ese nivel y experiencia, por sueldos demandados, por trayectoria laboral, por mensaje institucional y por el tamaño de los equipos gerenciales, está casi restringida a las grandes compañías.

Entendemos que conviene a las Pymes repensar los skills o habilidades que deberán utilizar sus talentos gerenciales, o considerar programas de capacitación ad-hoc para negociar en este contexto que visualizamos como sostenido por tres o más años como mínimo.

V. LA NEGOCIACION EN ESCENA

La situación de negociación y tensión inter-organizacional llegó para quedarse. Observemos el proceso de esta tarea que convoca a estos dos tipos de organización: la Pyme y la gran empresa.

Cualquier procedimiento de compra regular en una gran compañía, en las etapas de licitación, relicitación o en situaciones de negociación, generalmente implica la participación en el proceso decisorio de, por lo menos, tres áreas funcionales diferentes. Interviene el área usuaria o consumidora directa, el área donde ese usuario está incluido y el área de abastecimiento, compras o similar.

Ningún proceso de abastecimiento en las grandes organizaciones se hace por plazos inferiores a un año. Son comunes los contratos bianuales, de tres y hasta cinco años. Ello habilita a previsiones plurianuales que reclama la intervención de administración o presupuesto y/o finanzas y además la de legales (un área en las grandes compañías y no una persona como en las Pymes).

En esas áreas funcionales también existe similar desbalance al señalado anteriormente. Las empresas grandes poseen acceso y utilización de múltiples recursos gerenciales, a diferencia de las Pymes quienes, con unos pocos gerentes, en el mejor de los casos, cuando no con el propio empresario involucrado desde el principio, inician la larga travesía de la negociación.

En la gran empresa, por cada una de las áreas funcionales citadas hay, al menos, tres actores: primero, el que habitualmente trata con las Pymes, interesado directo, usuario del servicio o producto adquirido; segundo, el jefe o gerente de dicho sector y, finalmente, un tercero; el gerente del gerente, generalmente un Director.

En total, para una negociación, se ubican, por la gran compañía tres niveles decisorios por tres áreas = nueve interlocutores. El empresario Pyme aborda entonces una tarea que suponía difícil pero no en relación con tantos interlocutores. Adicionalmente, consideraba un lapso para la negociación que, como hemos anticipado, va a ser mucho más largo que el previsto.

Pensemos que cuanto más chica es la Pyme, más chico es su equipo de gerentes y viceversa, cuanto más grande es la empresa más grande el equipo de gerentes, razón por la cual a mayor número de áreas intervinientes, mayor desbalance de participantes por uno y otro lado.

Entendemos que sí la Pyme provee productos y/o servicios a grandes empresas posee cierta trayectoria y tamaño. Como mínimo por parte de la Pyme trabajarán en la negociación dos actores. El que trata con este “gran cliente” y el propio dueño de la empresa.

Dos contra nueve, mal pronóstico. Se van a agotar rápidamente. El jugador que intenta atender, trabajar, negociar con interlocutores de más de un nivel, termina “fundido”. No solo por el sube y baja entre niveles sino porque es regla en las grandes organizaciones que todo aquello que se puede tratar más abajo no asciende o no se trata más arriba.

La tarea de negociación comprometerá, durante toda su extensión, al recurso más estratégico de la Pyme: el propio empresario. Por ello, más allá del resultado alcanzado, estas negociaciones serán siempre un proceso de alto desgaste para la Pyme.

Adicionalmente, si bien este tipo de tarea no es, para ninguno, una tarea full-time, es en las organizaciones Pymes donde el “zapping” entre tareas es mucho más extendido que en las grandes organizaciones.

Para el empresario Pyme liderar una negociación como la que nos ocupa, que además la realiza en los intersticios de su propia agenda, debe ser pensada más como un proyecto que como una tarea a emprender con la preparación y potencia habitual que los caracteriza.

Una última reflexión respecto del proceso de negociación y los elementos intervinientes.

VI. PLANEANDO ESTRATEGIAS Y RECURSOS. LA NEGOCIACIÓN COMO PROYECTO DE MEDIANO PLAZO.

Es vital para los actores Pymes realizar una serie de tareas previas al inicio de la negociación. La primera consiste en revisar la estructura interna de costos y clarificarse amplia y profusamente respecto del valor agregado por la Pyme que es, en definitiva, el elemento central comprendido en el precio.

Con la misma seriedad deberán encarar la tarea de evaluar, no el ingreso monetario a obtener sino el valor percibido por mantener a esa gran empresa en su portfolio de clientes.

Adicionalmente deberán realizar el ejercicio de imaginar destinos alternativos para los recursos que hoy aplican para cumplir con el contrato, cuyos precios están en negociación.

Este set de tareas deberá mantenerse vigente, a través de revisiones periódicas, mientras transcurre el tiempo, dado que la longitud de la negociación puede degradar, confundir o hacer variar los resultados inicialmente planteados como así también los objetivos a alcanzar.

Definido el nuevo contexto externo, entendidas las mutaciones organizacionales, avizorados los plazos que requerirán estas negociaciones, esclarecidos los actores que intervendrán y las tareas a realizar, los empresarios Pymes deberán armar una estrategia ad-hoc para resolver favorablemente esta nueva situación.

Para facilitar la construcción de dichas estrategias, intentaremos resumir y clasificar los factores intervinientes descriptos previamente y que están presentes en toda negociación de precios entre las grandes compañías y sus proveedores Pymes. Hemos reagrupado en cuatro (IV) factores los conceptos aquí desarrollados:

- I. **Los Factores organizacionales internos:** comprenden el tamaño de los equipos gerenciales intervinientes; los procesos de control y rendición de cuentas gerenciales y la presencia de los ERP- Enterprise Resource Planning.
- II. **Los Factores humanos propios de la capacidad de los gerentes intervinientes:** Incluyen los cambios en los procesos mentales de toma de decisión; las habilidades, experiencias y conocimientos requeridos para la negociación.
- III. **Los Factores intangibles:** abarcan la percepción, a priori, del tiempo requerido para la negociación; la estimación previa de cuales serán los recursos (humanos, tecnológicos, de información, etc); las tareas que se requerirán; la noción del valor agregado por el proveedor Pyme a su cliente y la noción del valor percibido por la pyme por tener como cliente a la gran empresa.
- IV. **Los Factores económicos:** constituídos por los incrementos de costos internos de la Pyme; el impacto sobre su estructura organizacional y productiva; el recupero o descenso de los márgenes; el impacto financiero emergente del descenso de los márgenes y el alargamiento de los plazos.

Con plena intencionalidad, hemos incluido a los factores económicos en último término. Son dichos factores los elementos explícitos omnipresentes, en juego en la negociación. Sin embargo, una adecuada estrategia de comprensión de la situación debería operar, en paralelo, sobre todos los factores enunciados y, previamente, ordenar productivamente los elementos que hemos desarrollado.

El gráfico siguiente los explicita para una mejor comprensión. Ahora sí, y recordando nuevamente que en estas circunstancias la negociación en cuestión es más un proyecto que una tarea, les proponemos poner mente y manos a la obra. Buena negociación.

