

## **ALMACENES CAPRI<sup>1</sup>**

Usted es el representante de Almacenes Capri, empresa regional de grandes almacenes que comercializa al detalle productos alimenticios, productos de consumo general para el hogar y electrodomésticos. Su departamento de compras, que es muy fuerte como corresponde a una firma importante de este sector, ha detectado la necesidad de adquirir un lote de televisores para la campaña próxima, y se ha puesto en contacto con varios distribuidores mayoristas. Entre ellos está Distribuciones Zarauz, empresa con la que ya han trabajado con anterioridad y que parece que tiene el modelo que les interesa.

Su trabajo en Almacenes Capri consiste en negociar la adquisición de electrodomésticos de empresas como Zarauz. En este caso, tanto Ud. como el representante de Zarauz, están interesados en llegar a un posible acuerdo sobre un único modelo de televisor. Obviamente su intención es comprar el número de estos aparatos que su departamento considera óptimo, al mínimo precio y con unas buenas condiciones de pago; Ud. es consciente de que el representante de Distribuciones Zarauz tendrá en cuenta para su decisión de suministro estas mismas variables pues es algo que ya han acordado previamente.

Al empezar a preparar su negociación, Ud. se ha encontrado con el problema de tener que decidir entre las distintas alternativas que surgen como consecuencia de las múltiples combinaciones que pueden hacerse con las tres variables que serán objeto de la negociación. Además el problema no es trivial pues estas variables están medidas en distintas magnitudes (número de televisores, euros y días de pago,

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.

Preparado por el Profesor Agustín Avilés Uruñuela para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Este documento puede ser utilizado como una unidad didáctica con el caso NEGI-9 "Distribuciones Zarauz".

Copyright © 2003, Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

respectivamente). En busca de una solución para este asunto Ud. se ha reunido con su superior y, recordando los consejos que recibieron a propósito de este problema en un curso de negociación al que ambos asistieron recientemente (ver Anexo 1), se pusieron a construir unas tablas de pesos y valores para cada una de las tres variables consideradas. En varias reuniones de trabajo llegaron a desarrollar los cálculos siguientes:

### **PESO DE LAS VARIABLES**

**Número de unidades:** esta variable es relativamente importante para su empresa. Los últimos estudios de demanda no les han proporcionado datos muy concretos y por ello ustedes creen que la demanda de los próximos tres meses y sus campañas promocionales van a producir unas ventas que les exigen adquirir entre 50 y 350 unidades; de todas formas el asunto no les preocupa demasiado porque estiman que si necesitaran más televisores sería fácil hablar de nuevo con Zarauz para conseguir un nuevo suministro. Su jefe y Ud. decidieron que esta variable era la última en importancia y por esta razón le han adjudicado un peso de 2 sobre 10.

**Precio:** el precio es lo más importante para Capri porque les debe permitir hacer las campañas promocionales que tienen pensadas. Por esta razón, ustedes le han adjudicado un peso de 5 sobre 10. Ustedes han considerado, además, que el precio máximo admisible es de 100 € por unidad.

**Forma de pago:** la forma de pago también tiene bastante importancia para su empresa que, como la mayoría de las del sector, funciona con fondo de maniobra negativo. Su empresa se distingue de otras del sector por ser una de las que cumple mejor los compromisos de pago y el plazo menor que están dispuestos a considerar (para evitar tener rendimientos negativos) es de 30 días. En consecuencia, ustedes han pensado que esta variable está, en importancia, entre las dos anteriores y el peso que le han adjudicado ha sido de 3 sobre 10.

### **VALORACION DE LAS VARIABLES**

**Número de unidades:** el máximo que se plantean adquirir son 350 televisores, pero con unas buenas condiciones estarían dispuestos a hacer un pedido de hasta 450. Estas consideraciones les han llevado a asignar una distribución de valor para sus preferencias sobre el número de unidades de la forma siguiente:

<u>Cantidad</u>	<u>Valor</u>
50	10
150	60
250	100
350	50
450	0

**Precio:** ustedes han estimado que la banda de precio puede oscilar entre los 55 y los 100€ por unidad. Un precio superior (como, por ejemplo, 115 €) no sería favorable para sus intereses y, por lo tanto, no sería negociable. De esta forma su asignación de valor para los posibles precios es:

<u>Precio</u>	<u>Valor</u>
55	100
65	90
75	70
85	40
100	0

**Forma de Pago:** para ustedes el plazo de pago habitual es de 120 días pero en condiciones de necesidad han aceptado plazos de 30 si el acuerdo global les convenía; un pago a contado no es de interés para ustedes. Los valores que asignaron a cada una de las alternativas posibles de pago fueron los siguientes:

<u>Forma de Pago (días)</u>	<u>Valor</u>
12055	100
90	80
60	40
30	0

## **PREPARACION DE LA NEGACIÓN**

Tras hacer estas consideraciones y cuando habían empezado a elaborar la tabla de valoración de alternativas del Anexo 2 siguiendo las instrucciones del Anexo 1, su jefe, que siempre confió plenamente en usted, le encargó que acabara de elaborar la documentación precisa para la negociación. También le indicó que, cuando tuviera clara la valoración de alternativas, se pusiera rápidamente en contacto con el representante de Distribuciones Zarauz y negociara los términos del posible suministro. Su jefe le encargó que consiguiera un buen acuerdo y eso significa para el que cualquier acuerdo al que llegue no debería estar por debajo del 40% del óptimo posible (este óptimo sería el que supusiese la compra de 250 televisores a 55 € por