

Caso estudio de negociación de la empresa Manila

La empresa Manila lleva muchos años encargándose del 90% de la producción de cítricos (naranja y toronja en fruta o zumo) para la exportación de su país, lo que le ha permitido alcanzar un gran prestigio no sólo a nivel nacional, sino también internacional. La recolección de los cítricos se hace en los meses de septiembre y octubre para su posterior embarque. La empresa necesita en el período de cosecha, previo al embarque para su exportación, almacenar sus productos.

Manila, para la conservación de sus productos requiere un Frigorífico de amoniaco con capacidad de X toneladas, de entre -12 grados y $+8$ grados. Sin embargo, la empresa no cuenta con un frigorífico propio, por lo que siempre tiene que arrendar los de otras empresas. Esto le implica costos muy elevados, tanto por la transportación, la falta de concentración del producto, el arrendamiento en sí mismo, recargo por demora en el embarque, entre otros conceptos.

Por todo lo anteriormente expuesto se evidencia que la empresa productora de cítricos necesita urgentemente contar con un frigorífico propio, pues de esta forma tendrían un ahorro de hasta 15 mil dólares. Sin embargo, la producción de los cítricos reclamaba, por parte de la empresa, total atención lo que limitaba la posibilidad de que ellos se enfrascaran en un proyecto de esa índole. Por otro lado, la construcción del frigorífico debía terminarse antes del mes de octubre (duración de no más de 10 meses) para asegurar el almacenamiento de ese año, lo que era vital para ellos. Ante esta situación debían acudir a terceros para lograr su cometido.

Casualmente la empresa dispone de un terreno (naves en el puerto de salida) con suficiente capacidad para sus objetivos de almacenamiento. Por el arrendamiento de su terreno una empresa agrícola estaba dispuesta a pagar hasta 20 mil dólares anuales, lo cual le permitía a Manila cubrir gran parte de sus costos. Sin embargo, Manila prefería la idea del frigorífico propio por razones de independencia. Así que comenzaron a investigar al respecto.

Analizando su situación se percataron que se enfrentaban a un primer problema: no tenían el financiamiento para el proyecto. Además, el país había establecido, como norma de política de crédito, pautas para la gestión de crédito donde las inversiones con recuperación lenta se debían realizar con financiamiento externo.

La empresa, desde hacía algunos años mantenía un contrato de Administración con un socio extranjero, por financiación de compra para el producto, asesoría y producción de cítricos para la exportación. Este socio era partícipe de la situación por la que atravesaban y aceptó ser el financista del proyecto, ya que le gustaba el trabajo que hacía allí sintiéndose comprometido con el mismo. Por lo que establecieron otro contrato entre ambas partes por concepto de financiación o garante y en donde el socio externo recibía un concurso por licitación.

Arribado a este punto se dedicaron a contactar con algunas empresas constructoras del país para ver quien se encargaría de llevar a cabo la obra, garantizando hacerlo en la fecha tope.

Una vez analizado la situación de las posibles empresas nacionales de experiencia, se percataron que no podían encargarse del trabajo solas, pues no contaban con la tecnología ni los recursos financieros necesarios, por tanto, se hacía imprescindible asociarse con una empresa extranjera que garantizase el suministro de los materiales requeridos, así como que fungiera de respaldo monetario. Se vio la posibilidad, dado las limitaciones de las empresas nacionales, de contratar sólo a una extranjera, lo que se desechó inmediatamente por restricciones legales

existentes para las mismas para operar en el país. Se decidió, de esta forma, contratar un binomio nacional-extranjero, lo que finalmente llevaría a un “contrato a cuatro manos”.

En poco tiempo aparecieron tres contrapartes. Pero luego de un proceso minucioso de depuración y teniéndose en cuenta que aproximadamente todos ofrecían el mismo precio (20 mil dólares) por el trabajo y además, teniendo en cuenta que las características del frigorífico, condiciones de trabajo y la tecnología que se requería, no daba margen a muchas diferencias entre las ofertas, la decisión de priorizar a uno u otro oferente se basó en la experiencia de trabajo en el país con ofertas similares que tenía la parte extranjera. Por otro lado el socio extranjero había tenido en otras oportunidades negocios con la otra parte extranjera, quedando muy satisfecho, es decir, había una relación madura entre ambos.

En el período de planeación de la negociación la empresa de cítricos identificó, con respecto a la empresa nacional que realizaría el trabajo, que tenía mucha expectativa en el proyecto pues llevaban algún tiempo en una especie de recesión por carencia de trabajos de esta magnitud, y que no les robaría exceso de tiempo. Su interés estaba dirigido, fundamentalmente, a obtener el mayor margen de utilidad posible y de paso ganar en prestigio al realizar ese trabajo a una empresa reconocida. El grupo que trabajaría tenía gran dominio del sector y vasta experiencia en estos trabajos.

En lo referente a la empresa extranjera, esta tenía una sucursal en el país y otros contratos (menores) de trabajo. Dominaba en gran parte las leyes y manejos en el sector económico del país en cuestión, además de la ya sabida relación que tenía con la otra parte extranjera, donde ponía un particular interés hacerlas duraderas porque tenía otros negocios exitosos en el sector hotelero del país. Por su experiencia en este tipo de trabajo, el extranjero tenía asegurado los proveedores y posibilidades de crédito del banco.

Después de obtener toda la información pertinente para llevar a cabo la negociación. La empresa Manila preparó su oferta, la cual quedó conformada como sigue:

1. Contrato llave en mano pura: construcción y montaje, garantía. (La empresa de cítrico no se iba a involucrar en el proceso).
2. Contratarían a una empresa de proyectos para que acompañara el proceso (se resguardan de errores).
3. Precio que pagarían: 12 mil dólares.
4. El tiempo de construcción del frigorífico sería de no más de 10 meses, e incorporaría el diseño del mismo, todos los suministros, más equipamiento y tecnología. (Incluye el montaje de los equipos)
5. Prueba de puesta en marcha hasta el funcionamiento óptimo
6. Las obligaciones de Inversionista y contratista son plenamente garantizadas por el garante (extranjero) y una cláusula penal por retraso de obra y sistema de indemnización por defectos.

Forma de pago:

- Anticipo del 25% del total de la inversión contra garantía bancaria.
- A la fecha de entrega definitiva de la obra otro 10 % y lo restante se distribuiría en 8 pagos trimestrales.

En cuanto a la contraparte esta ofrecía:

La parte cubana sólo tenía que aportar con un contrato a terceros la construcción y diseño del frigorífico y algunas otras cuestiones menores en divisa. La parte extranjera proveía la garantía financiera del proyecto y se aseguraba de establecer relaciones futuras con la otra parte extranjera. Pedían 20 mil dólares por el trabajo, exigiendo un adelanto a acordar.

Durante el proceso de negociación Manila se percató que existían desacuerdos entre las otras partes involucradas en la negociación, lo que no le convenía por lo que decidió intervenir.

Estas discrepancias estaban dadas en los intereses de cada uno en relación a la oferta que Manila les hacía. La empresa nacional no le interesaba las cuestiones de pago o de obligaciones porque con el anticipo ya tenían un margen de utilidad propicio (cubre sus costos y obtiene ganancia). Sin embargo, justamente ese aspecto para el extranjero no estaba seguro, por la cantidad de dinero que ponía en juego y el tiempo y complicación de la obra (Limitación en licitaciones de medio ambiente), es decir, era más bien cuestiones de miedo ante el incumplimiento. Ambos socios no aceptarían un precio por debajo de 12 mil dólares pues no obtenían el margen mínimo deseado, y contaban con otras opciones mejores.

Siendo así, y teniendo en cuenta que la negociación estaba en juego debido a la parte extranjera, se le propuso que la garantía se le daba a él y que se encargara de administrarla al contratista nacional como entendiera. Por supuesto, debía garantizarle al mismo la utilidad y el dinero para pagos en su debido momento. Se diferiría el pago en dos años, pero se le demostró que él tenía la posibilidad de ajustarse con su proveedor. Por otro lado, le pagarían por la financiación un interés del libor +1, esto lo cubriría para cualquier necesidad de pedir préstamo. Y se le dio valor al hecho de que él tenía una sucursal en el país que le permitiría estar cerca de las operaciones (siempre y cuando no le quitara potestad a la parte nacional).

Finalmente se llegó a un arreglo beneficioso por ambas partes, donde se aceptaban los términos que le ofreció la empresa de cítricos, con los ajustes realizados durante la negociación y actualmente se está construyendo el frigorífico.

Un proceso de negociación consta de tres etapas fundamentales: Planeación, Negociación cara-cara y Después. Este caso de estudio le pide que:

1- Analice cada fase presente dentro de la etapa de planeación como sigue

a) Diagnóstico

- ¿Qué tipo de negociación está presente: competitiva o colaborativa? Justifique.
- ¿Quiénes son los oferentes?
- Realice el análisis de la Matriz DAFO

b) Estrategia

- ¿Cuál es la necesidad que llevó a esta negociación?
- ¿Cuál es el objeto o instrumento a través del cual los negociadores tratan de resolver esa necesidad?
- ¿Cuáles son los objetivos que se proponen alcanzar con la negociación?
- ¿Cuál consideras que es el MAAN (mejor alternativa de acuerdo negociado) en esta negociación?
- ¿Qué opciones tienen el negociador?

c) Tácticas

- Valor inicial de la negociación
- Valor de abandono de la negociación
- ¿Quién hace la primera oferta?
- Qué actitud siguen en la negociación: cerrado o abierta; suave o dura.
- ¿Se hacen concesiones en la negociación? ¿Cuáles?
- ¿Qué roles se evidencia en esta negociación?

Respuestas:

1- Fase Planeación

- **Tipo de negociación:** Colaborativa (ganar-ganar) Se trabajó para satisfacer los intereses de ambas partes, agregando valor en el proceso y para mantener relaciones futuras. (se busca crear valor en el proceso de negociación)

- **Posibles oferentes:** 3 binomios nacionales-extranjeros. Se concentra en uno por razones de experiencia, trabajos pasados juntos y dominio (por la parte extranjera) del sector donde país donde se operará.
- **Análisis DAFO** (ver anexo)

2- Fase Estrategias

- **Necesidad:** Disminución de costos de almacenamiento.
- **Objeto:** Construcción del Frigorífico
- **Objetivo:** Obtener el frigorífico en menos de 10 meses, sin intervenir en el proceso.
- **MAAN:** 20 mil dólares.
- Opciones:
 - 1- Construir un Frigorífico en el terreno
 - 2- Alquiler del terreno y dedicar el dinero a los gastos de almacenamiento.

3- Fase Tácticas

- Inicio: 12 mil dólares
- Abandono: 20 mil dólares
- Primera Oferta: Realizada por la empresa de cítricos. (Tengo el poder)
- Abierto: Tengo confianza y quiero llegar a un acuerdo ganar-ganar pues es la opción que más me agrada.
- Suave: negociación colaborativa
- Se hacen concesiones en la forma de pago y el precio final.
- Roles de la negociación:
 1. **Aliados:** Mi socio extranjero
 2. **Simpatizantes:** Empresa nacional constructora (Contraparte)
 3. **Oponente:** Empresa extranjera (contraparte)

Anexo: Matriz DAFO

- **Fortalezas:**

1. Se encarga del 90% de la producción de cítricos (naranja y toronja en fruta o zumo) para la exportación
2. Experiencia de trabajo en el sector
3. Reconocimiento nacional e internacional
4. Cuentan con financiamiento seguro (contrato de administración con una empresa extranjera)
5. Cuentan con terreno adecuado para la construcción del frigorífico.

- **Oportunidades:**

1. Contrato con empresa extranjera fuerte que tiene inversiones en otros sectores del país
2. Pocos trabajos de esta índole que se ofrezcan actualmente (ofertas atractivas)
3. Contrapartida extranjera con deseo de consolidarse en el país.
4. Empresa agrícola interesada en mi terreno

- **Debilidades:**

1. No tienen un Frigorífico, por lo que incurren en altos costos
2. No cuentan con dinero para tamaña inversión
3. Necesitan que el trabajo se realice en un período no mayor a 10 meses
4. No pueden dedicar tiempo a ese proyecto, no estar al tanto de él.

- **Amenazas:**

1. El país había establecido, como norma de política de crédito, pautas para la gestión de crédito donde las inversiones con recuperación lenta se debían realizar con financiamiento externo.
2. Las empresas nacionales de experiencia no podían encargarse del trabajo solas, pues no contaban con la tecnología ni los recursos financieros necesarios
3. No se podía contratar sólo a una empresa extranjera por restricciones legales existentes para las mismas para operar en el país.

I. Cuadrante (fortalezas y Oportunidades)

Aprovechar mi experiencia, dominio y reconocimiento internacional para fortalecer y utilizar los contactos del socio extranjero. F1 + F2 + F3 + O1

Utilizar el terreno y respaldo financiero para lograr ventajas en la negociación. F4 + F5 + O2 + O3

II. Cuadrante (Fortalezas y Amenazas)

Utilizar el financiamiento extranjero para cumplir con las leyes nacionales. F1 + F3 + F4 + A1

Aprovechar el prestigio y reconocimiento de mi empresa y mi socio extranjero para incentivar la unión de empresas nacionales y extranjeras. F2 + F3 + F4 + F5 + A2 + A3

III. Cuadrante (Debilidades y Oportunidades)

Utilizar los negocios con el socio extranjero para financiar el proyecto, lo que beneficia a ambos. D1 + D2 + O1

Alquilar terreno a la empresa agrícola para asegurar cubrir los costos de almacenamiento. D1 + D2 + O4

Explotar la coyuntura nacional de escasez de trabajo y empresas extranjeras con deseo de consolidarse en el país para que se lleve adelante el proyecto en el tiempo requerido.

D3 + D4 + O2 + O3