

Caso de estudio: Negociación Manila

La empresa Manila, de gran prestigio nacional e internacional con base en un país caribeño, produce cítricos (naranja y toronja, en fruta o zumo) y dedica el 90% de su producción a la exportación. El periodo de su cosecha tiene lugar entre los meses de septiembre y octubre y su producto lo almacena un tiempo para su posterior embarque de exportación; para ello la empresa necesita conservarlo a temperaturas de entre -12 y 8 grados centígrados en un frigorífico de amoniaco con capacidad de miles de toneladas. Sin embargo, la empresa Manila no cuenta con un frigorífico propio, por lo que lo arrienda a otras compañías y llega a pagar hasta 15 mil dólares por almacenamiento, lo que significa un costo muy elevado al que, además, debe sumar los costos de transportación, dispersión del producto y pago de recargos por demora en el embarque, entre otros conceptos.

Por todo lo anterior, resulta evidente que la empresa Manila requiere urgentemente un frigorífico propio, pues sólo de esta forma se podrá ahorrar esos 15 mil dólares y los otros costos adicionales; sin embargo, el core o actividad núcleo de esta organización (producir cítricos), reclama de ella su total atención y esto limita sus posibilidades de enfrascarse en un proyecto de construcción y desarrollo de esa índole. Por otro lado, la construcción del frigorífico debe terminarse antes del mes de octubre, lo que implica, siendo enero, un periodo no mayor de 10 meses para desarrollar ese proyecto y asegurar el almacenamiento de la producción de ese año, proceso vital para la empresa.

Así, una vez que el gerente de la empresa y su equipo diagnosticaron la situación, Manila decidió que debía acudir a terceros para desarrollar este proyecto. Entonces el equipo que apoya al gerente, negociador de los proyectos, comenzó a barajar sus variables o factores: a) La empresa Manila dispone de un terreno propio (naves en el puerto marítimo, donde embarca sus exportaciones) que cuenta con suficiente espacio para lograr la capacidad de almacenamiento requerido; b) sin embargo, una empresa agrícola está dispuesta a pagarle a Manila hasta 20,000 dólares anuales por el arrendamiento de ese terreno, ingresos que permitiría a Manila cubrir gran parte de sus costos, pero aceptar esta propuesta llevaba a una decisión que cancelaría el uso de ese espacio para construir su frigorífico. En consecuencia, Manila prefirió desarrollar el proyecto de su frigorífico propio por razones de independencia.

Entonces comenzaron a investigar al respecto y analizando su situación, se percató que ya enfrentan un primer problema: no cuenta con financiamiento para ese proyecto. Además, en el país existe una norma de política de crédito, cuya reglamentación para la gestión de crédito de inversiones con

recuperación lenta deben ser realizadas con financiamiento externo. Por suerte, desde hace años Manila mantiene con un socio extranjero un contrato de administración que incluye: financiamiento de compra del producto, asesoría y producción de cítricos para la Tema 2: Negociación Habilidades directivas 2 exportación. Este socio es conocedor de la situación por la que atraviesa Manila y aceptó financiar el proyecto, pues se siente comprometido con el proyecto de Manila, así que ambas partes firmaron otro contrato por concepto de financiamiento para ese proyecto. Posteriormente ambas compañías contactaron con algunas empresas constructoras del país, con el propósito de encargar la construcción de la obra para terminarla a tiempo, antes de octubre, la fecha límite de entrega.

Una vez iniciado el proceso de análisis de las empresas constructoras nacionales, ocurrió que ninguna de las empresas nacionales de experiencia podía encargarse por sí sola del trabajo, pues no contaban ni con la tecnología ni con los recursos financieros suficientes para ello. Por lo tanto, era imprescindible asociarse con una empresa extranjera que garantizara el suministro de los materiales requeridos y brindara apoyo financiero. Considerando las limitaciones de las empresas nacionales, se vio la posibilidad de contratar sólo a una empresa extranjera, propuesta que fue desechada de inmediato debido a las restricciones legales para la operación de compañías extranjeras. De esta forma, se decidió contratar un binomio conformado por una empresa nacional y una extranjera, lo que finalmente llevaría a un “contrato a cuatro manos”.

En poco tiempo aparecieron tres contrapartes. Pero luego de un minucioso proceso de depuración y teniendo en cuenta que todos ofrecían un contrato de obra con el mismo precio de 20,000 dólares, en el que las características del frigorífico, las condiciones de trabajo y la tecnología ofertada no daban margen diferencias significativas entre las ofertas, la decisión se basó en la tomar como criterio de juicio de valor la experiencia de trabajo que tenía el socio extranjero con una de las empresas ofertantes; de hecho, había una relación comercial madura entre ambos.

En el periodo de planeación de la negociación, los gerentes de la empresa Manila observaron que la empresa nacional que construiría el frigorífico mostraba excesivas expectativas en el proyecto, pues ya llevaba algún tiempo en una especie de recesión por carencia de trabajos de esta magnitud. Su interés estaba enfocado a lograr el mayor margen de utilidad posible y, de paso, ganar prestigio al realizar este trabajo para una empresa reconocida; sin embargo, el análisis de los gerentes de Manila concluyó que el grupo que construiría el frigorífico tenía gran dominio del sector y vasta experiencia en ese tipo de trabajos. Por lo que respecta a la empresa extranjera, los gerentes concluyeron que ésta tenía una sucursal en el país y otros contratos de trabajos menores, conocía bien la legislación y los manejos en el sector

económico del país, además de que tenía una sólida relación con el socio nacional que quería conservar y, por su experiencia en este tipo de proyectos, tenía contactos con grandes proveedores que le daban la posibilidades de obtener buenos créditos bancarios.

Después de obtener toda la información pertinente para llevar a cabo la negociación, los gerentes de la empresa Manila presentaron su oferta, la cual quedó conformada como sigue:

Oferta de Manila:

1. Contrato que avala la construcción, el montaje y la garantía (la empresa de cítricos no se iba a involucrar en el proceso de construcción, sólo llegaría a la definición en papel y planos).
2. Se contrataría a una empresa de proyectos para que acompañara el proceso.
3. Precio a pagar: 12 mil dólares
4. El tiempo de construcción del frigorífico no debía exceder 10 meses y se incorporarán en el diseño del mismo todos los suministros necesarios, más equipamiento y tecnología (esto incluye el montaje de los equipos).
5. Se realizaría una prueba de puesta en marcha para verificar el funcionamiento óptimo del frigorífico.
6. Las obligaciones del inversionista y el contratista estaban plenamente garantizadas por el garante (extranjero) y se incluía una cláusula penal por retraso de obra y un sistema de indemnización por defectos.
7. Forma de pago: anticipo del 25% del total de la inversión contra garantía bancaria. A la fecha de entrega definitiva de la obra, se pagaría otro 10% y lo restante se distribuiría en ocho pagos trimestrales.

Oferta de la contraparte:

1. La empresa nacional se encargaría de la construcción y el diseño del frigorífico.
2. La parte extranjera proveería la garantía financiera del proyecto, su sucursal en el país supervisaría las operaciones del proyecto (siempre y cuando no le quitara potestad a la parte nacional) y se aseguraba de establecer relaciones futuras con la otra parte extranjera.
3. Pedían 20,000 dólares por el trabajo, exigiendo un adelanto por acordar.

Proceso de negociación

Durante el proceso de negociación los gerentes de Manila identificaron desacuerdos entre las partes involucradas en la negociación, algo que no les convenía y por ello decidieron intervenir.

Las discrepancias se originan en los intereses de cada parte en relación con la oferta de Manila. La empresa nacional no estaba interesada en cuestiones de pago o de obligaciones, porque con el anticipo ya tenía un margen de utilidad suficiente, es decir, cubría sus costos y obtenía una ganancia. Sin embargo, a la parte extranjera le preocupaba justamente ese aspecto, por la cantidad de dinero que ponía en juego y por el tiempo y la complejidad de la obra (limitación en licitaciones de medio ambiente). Ninguno de los socios aceptaría un precio por debajo de 20,000 dólares; en caso de no obtener el margen mínimo deseado, optarían por mejores opciones de negocio con otros clientes.

Siendo así, los gerentes de Manila tomaron en cuenta que la negociación estaba en duda por la parte extranjera, así que analizaron sus situación, vislumbraron los diversos horizontes que se pudieran presentar (seguir pagando arrendamiento para refrigerar, retrasar el proyecto, dejar de lado su proyección de crecimiento, etc.) y acordaron un plan de negociación con sus proveedores: pagar por el financiamiento un interés equivalente a la tasa LIBOR (tipo interbancario de oferta de Londres), más un punto porcentual, lo que la cubriría ante el riesgo de tener que solicitar un préstamo.

La propuesta de Manila llevó a un arreglo benéfico para ambas partes y se aceptaron los nuevos términos del proyecto con los ajustes realizados en la negociación. Finalmente, el frigorífico se está construyendo.

Referencias

- Tomado y adaptado de: Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson, páginas 157-159