

ANÁLISIS DE RIESGOS PARA LA NEGOCIACIÓN ENTRE ARVICON  
INTERNATIONAL Y TERRITORIA APOQUINDO PARA EL PROYECTO “MERCADO  
URBANO TOBALABA” EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE.

NÉSTOR EDUARDO VALBUENA GÓMEZ.

ID: 000257834

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA.

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS.

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

BUCARAMANGA.

2020.

ANÁLISIS DE RIESGOS PARA LA NEGOCIACIÓN ENTRE ARVICON  
INTERNATIONAL Y TERRITORIA APOQUINDO PARA EL PROYECTO “MERCADO  
URBANO TOBALABA” EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTOR

NÉSTOR EDUARDO VALBUENA GÓMEZ.

ID: 000257834

PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES.

DIRECTOR JORGE LUIS BEJARANO MARTINEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA.

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS.

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

BUCARAMANGA

2020.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

Jurado calificador 1.

---

Jurado calificador 2.

**Bucaramanga, \_\_\_/ \_\_\_/ \_\_\_\_\_**

## **Agradecimientos**

De manera fraterna doy gracias a todas las personas que han hecho parte de este sueño profesional. Es para mí un orgullo haber sido educado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga. Agradezco en general a todo el plantel educativo y agradezco muy encarecidamente a mis padres, hermanos, familiares y amigos que han sido y serán siempre fuente de motivación e inspiración para alcanzar mis metas.

## Tabla de contenido

Introducción .....	12
1. Presentación de la empresa.....	13
1.1. Misión .....	13
1.2. Visión.....	13
1.3. Historia.....	13
1.4. Organigrama .....	14
1.5. Objetivos corporativos .....	14
1.6. Campo de acción:.....	15
2. Presentación del cargo .....	15
2.1. Funciones a desarrollar en la práctica .....	16
3. Planteamiento del problema .....	16
4. Justificación .....	17
5. Objetivos.....	17
5.1. Objetivo general.....	18
5.2. Objetivos específicos. ....	18
6. Marco Teórico .....	18
6.1. Origen de la Negociación.....	18
6.2. Antecedentes de la contraparte .....	21
6.3. Antecedentes del proyecto Mercado Urbano Tobaraba .....	22
7. Propuesta de valor .....	24
7.1. Conclusiones de la propuesta de valor.....	24
7.2. Cronograma de actividades de la práctica .....	25
8. Metodología del proyecto.....	26
8.1. Generalidades del método Kanban .....	27
8.2. Definición del flujo de trabajo de los proyectos .....	27
8.3. Visualizar las fases del ciclo de producción. ....	28
8.4. Stop starting, start finishing.....	28
8.5. Control del flujo.....	29
9. Desarrollo metodológico .....	30
9.1. Recolección de información .....	30
9.2. Cotización .....	31
9.3. Análisis de Riesgos .....	33
9.4. Plan de negociación .....	40

9.4.1.	Estructura organizacional de las empresas.....	40
9.4.1.1.	Estructura organizacional de Territoria Apoquindo para la negociación .....	40
9.4.1.2.	Estructura organizacional de Arvicon International para la negociación.....	40
9.4.2.	Alcance del proyecto.....	41
9.4.2.1.	Metas: .....	41
9.4.2.2.	Tareas.....	42
9.4.2.3.	Recursos.....	42
9.4.2.4.	Presupuesto:.....	43
9.4.2.5.	Cronograma Para la negociación .....	44
9.5.	Elaboración de la negociación: .....	45
	Resultados .....	52
	Conclusiones .....	53
	Recomendaciones .....	54
	Referencias bibliográficas.....	55
	Apéndice .....	57

## Lista de cuadros

<i>Cuadro 1: Descripción de productos solicitados por Territoria Apoquindo</i>	32
<i>Cuadro 2: Análisis de riesgos</i>	34
<i>Cuadro 3: Cronograma de actividades para la negociación</i>	44
<i>Cuadro 4: Cotización de la piedra solicitada</i>	47
<i>Cuadro 5: Valores de factura proforma</i>	51

## Lista de figuras

<i>Figura 1: Organigrama Arvicon International.....</i>	14
<i>Figura 2: Feria Expoconstrucción y Expodiseño 2019 .....</i>	19
<i>Figura 3: Renders del proyecto MUT.....</i>	23
<i>Figura 4: Metodología Kanban .....</i>	30
<i>Figura 5: Evidencias de recolección de información.....</i>	30



**Lista de apéndices**

<i>Ápndice A: Certificados internacionales</i> .....	57
------------------------------------------------------	----

13/8/2020

[www.upbbga.edu.co/biblioteca/formaton.php](http://www.upbbga.edu.co/biblioteca/formaton.php)**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** ANÁLISIS DE RIESGOS PARA LA NEGOCIACIÓN ENTRE ARVICON INTERNATIONAL Y TERRITORIA APOQUINDO PARA EL PROYECTO "MERCADO URBANO TOBALABA" EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE.

**AUTOR(ES):** Néstor Eduardo Valbuena Gómez

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR(A):** Jorge Luis Bejarano

**RESUMEN**

Este proyecto es un resumen acerca de las dificultades y riesgos que ARVICON Internacional de la India tuvo que afrontar a la hora de una negociación con Territoria Apoquindo de Chile para el proyecto Mercado Urbano Tobalaba en la ciudad de Santiago/ Chile. El proyecto Mercado Urbano Tobalaba representa para Chile el recinto arquitectónico de inversión privada más grande en este país y para ARVICON International, la venta más grande realizada a un cliente potencial. Consta de un área disponible de 82.000 metros cuadrados disponibles y está ubicado en el sector Las Condes, un barrio con bastante prestigio a nivel arquitectónico y financiero. A su vez, este proyecto muestra el paso a paso de la negociación y es una base de estudios de análisis de riesgos que sirve de esquema acerca de cómo debería ser una negociación con una empresa Latinoamericana.

**PALABRAS CLAVE:**

riesgos, inversión, ARVICON, Territoria, Chile, análisis, negociación

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** RISK ANALYSIS FOR THE NEGOTIATION BETWEEN ARVICON INTERNATIONAL AND TERRITORIA APOQUINDO FOR THE PROJECT "MERCADO URBANO TOBALABA" IN THE CITY OF SANTIAGO/ CHILE.

**AUTHOR(S):** Néstor Eduardo Valbuena Gómez

**FACULTY:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR:** Jorge Luis Bejarano Martínez

**ABSTRACT**

This project is a summary about the difficulties and risks that ARVICON International from India had to face when negotiating with Territoria Apoquindo of Chile for the Mercado Urbano Tobalaba project in the city of Santiago / Chile. The Mercado Urbano Tobalaba project represents the largest private investment architectural venue in Chile and for ARVICON International, represents the largest sale made to a potential client. It consists of an available area of 82,000 available square meters and is located in Las Condes sector, a neighborhood with a lot of prestige at an architectural and financial level. In turn, this project shows the negotiation step by step and is a basis for risk analysis studies that serves as an outline of how a negotiation with a Latin American company should be.

**KEYWORDS:**

risks, investment, ARVICON, Territory, Chile, analysis, negotiation



V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## Introducción

El siguiente proyecto está cimentado en la creación del mayor proyecto urbano de inversión privada de Chile. Este proyecto se lleva a cabo gracias a la firma y constructora Territoria Apoquindo, una de las constructoras de mayor renombre del país y Arvicon International, una de las 5 empresas indias con mayor reconocimiento a nivel mundial en el sector de la producción de piedra natural.

El proyecto Mercado Urbano Tobalaba, también conocido como (MUT), es un proyecto de uso mixto, que incluirá un mercado urbano, espacios de comercio abiertos a la calle y conectados con la ciudad, restaurantes y oferta de entretenimiento, programación cultural y espacios de oficinas, entre otros. En total serán 82.000 metros cuadrados de espacios disponibles sin incluir parqueaderos, los que se negociarán entre la constructora Territoria Apoquindo y Arvicon International, quien se encargará de la extracción, producción y exportación del material que tendrá como fin, el recubrimiento de pisos, bardas y bancas del complejo arquitectónico.

Un proyecto de gran envergadura que representa para Arvicon Internacional, la mayor compra realizada por un nuevo cliente en toda su historia y que para el estudiante de negocios internacionales y autor del proyecto, representa uno de los más grandes e imponentes retos de su vida profesional.

## **1. Presentación de la empresa**

Arvicon International es una empresa productora y exportadora de piedra natural de la India, con más de 100 fábricas, es el foco de este proyecto y a continuación se presentan diversos factores que le han llevado a consolidarse como una de las 5 empresas más grandes del país oriental en este sector.

### **1.1. Misión**

Ofrecer Excelencia a través de una amplia gama de productos hechos de piedras naturales de alta calidad, a precios competitivos y acorde a las necesidades y gustos del mercado nacional como internacional.

### **1.2. Visión**

Arvicon International espera para el año 2020 aumentar su nivel de ventas a 3.500 TEUs anualmente y ser reconocida como una de las compañías líderes en India en el comercio de piedra natural. Este ambicioso objetivo se desea lograr, por medio de la inversión en personas y tecnología, y construyendo negocios en torno a los cuatro pilares de la compañía que son: integridad, ética, excelencia y responsabilidad, tanto con los clientes, como con los empleados y el medio ambiente.

### **1.3. Historia**

Arvicon International es una unidad del Grupo de empresas Arvind Construction Co, la cual fue fundada en 1962 por el señor BP Jain. Arvind Construction Co nació con el objetivo principal de emprender obras / proyectos de construcción civil, tanto a nivel local como global. El desarrollo de la obra civil para la Planta de Acero de Bokaro ejecutado con la Colaboración

Rusa, la finalización con éxito de vastos proyectos de construcción en Iraq durante la guerra con Irán y la Construcción de la central eléctrica a gas de Srinagar, son algunos de los importantes eventos y proyectos de ingeniería que hicieron que la empresa se consolidara fuertemente en India y crecer notablemente.

Después de construir una base sólida en India, en la década de 1980, la organización creció y se diversificó en los campos de la minería, manufactura, comercio internacional, energía renovable y cuidado de la salud. Es en este momento cuando nace Arvicon International, en donde se ha combinado la tecnología de la producción a grandes escalas con la minería, alcanzando a exportar en la actualidad más de 1,5 millones de metros cuadrados de piedra natural, anualmente. Arvicon International es dirigida actualmente por Gaurav Jain, nieto del fundador del grupo Arvind Construction.

#### 1.4. Organigrama

Figura 1: Organigrama Arvicon International.



Fuente: Autor del proyecto a partir de la información obtenida de Arvicon International.

#### 1.5. Objetivos corporativos

La empresa tiene como objetivos:

- Ser la empresa número 1 en la producción y exportación de piedra natural en India para el 2030.
- Invertir en nueva maquinaria y equipo que permita reducir los tiempos de producción y despacho.
- Invertir en conocimiento y tecnología que permita reducir tanto los costos operativos como incrementar los niveles de venta.
- Invertir en más personal capacitado en diferentes idiomas lo que permitirá a la empresa tener mayor cobertura global.

### **1.6. Campo de acción:**

Los campos de acción de la compañía ARVICON International se encuentran en el sector de la construcción, el sector mobiliario e inmobiliario.

## **2. Presentación del cargo**

El presente proyecto será efectuado por el practicante de negocios internacionales, mediante el cargo de “Gerente de exportación para Latinoamérica y España”, con conocimientos básicos y/o avanzados de marketing digital, estudio de mercados y dominio del idioma inglés y español.

Su función principal será impulsar los mercados Latinoamericanos de México, Chile, Costa Rica y República Dominicana a su vez que apoyar los mercados colombianos, ecuatorianos, peruanos y españoles y buscar metodologías que ayuden a la penetración en nuevos mercados en la región.

## **2.1. Funciones a desarrollar en la práctica.**

Dentro de las funciones a efectuar por parte del practicante, se encuentra la elaboración de cotizaciones, proformas, facturas de muestras con y sin valor comercial, actualización de datos de embarque, negociación de términos de comercio, captación de nuevos clientes, expositor en ferias internacionales, impulsador de productos y descuentos, auxiliar de marketing digital, elaboración de estudios de mercado y elaboración de plan de visitas de negocios en el exterior.

## **3. Planteamiento del problema.**

En toda negociación existen factores que pueden llegar a ser sensibles a la hora de contraer un contrato y más si este es de carácter internacional. Estos factores pueden ser tangibles o intangibles y pueden afectar seriamente la negociación. Por eso, es de suma importancia la identificación de los efectos negativos que pueden traer los mismos y de su eliminación, mitigación o reducción.

Dentro de las negociaciones presentes de la compañía Arvicon International, se presenta el proyecto Mercado Urbano Tobalaba (MUT), el cual consiste en la creación del mayor proyecto urbano de inversión privada de Chile y representa la mayor compra realizada por un nuevo cliente en toda la historia de la compañía. Con el fin de efectuar la negociación, reduciendo los factores de riesgo que puedan afectarla, surge la siguiente pregunta.

¿Qué factores deben ser tenidos en cuenta a la hora de generar una negociación justa entre Arvicon International de la India y Territoria Apoquindo de Chile por el proyecto, Mercado Urbano Tobalaba?



#### **4. Justificación**

El siguiente proyecto, es de suma importancia para la compañía Arvicon International, dado que representa no solo la venta más grande de la historia de la compañía generada con un cliente nuevo, sino que permite entablar relaciones comerciales con dicha empresa para negociaciones futuras y también es aplicable para negociaciones con nuevos clientes latinoamericanos.

Además, este proyecto recalca la realización de la práctica como Gerente de exportaciones para Latinoamérica y España, en una empresa amplia y de gran reconocimiento en el sector de producción de piedra natural a nivel mundial, como lo puede ser ARVICON International, lo cual resume en muchos aspectos las habilidades y conocimientos que demanda ser negociador internacional, puesto que involucra temas logísticos como la elaboración de documentos de transporte internacional, paletización, logística de transporte, terminología e incluso manejo de aspectos socioculturales propiciados por la negociación con países extranjeros.

Por otro lado, aspectos como el Marketing empresarial están presentes en cada acercamiento que se realiza con un cliente, desde el manejo y elaboraciones de planes de marketing digital, hasta la asistencia a ferias de Negocios Internacionales como ponente en representación de la compañía.

De forma generalizada es posible afirmar que esta práctica involucra los conocimientos adquiridos en la Universidad, con los conocimientos que se obtienen a la hora de hacer parte del mercado laboral en términos de comercio Internacional.

#### **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general.**

Generar una negociación justa entre ARVICON International y Territoria Apoquindo, por medio de un común acuerdo entre partes que permita generar lazos comerciales para negociaciones futuras.

### **5.2. Objetivos específicos.**

1. Recolectar información de los posibles riesgos que la negociación pueda presentar para la firma Arvicon Internacional por parte de la constructora Territoria Apoquindo, mediante la elaboración de un cuadro de análisis de riesgos.
2. Establecer un plan de negociación donde partes se sientan cómodas y comprometidas con el cumplimiento de las fechas y acciones estipuladas en dicho plan.
3. Implementar el plan de negociación establecido, con el fin de generar confianza en la contraparte, fortaleciendo los lazos comerciales bilaterales para finalmente lograr una negociación positiva y una relación comercial duradera.

## **6. Marco Teórico**

### **6.1. Origen de la Negociación.**

En el marco de la quinceava Feria Expoconstrucción y Expodiseño 2019 celebrada en el recinto Corferias en la ciudad de Bogotá; Arvicon International de la India como ponente de la feria y con intenciones de reforzar sus actividades en Latinoamérica y conseguir nuevas alianzas comerciales, logra contactar con Territoria Apoquindo, una empresa de construcción Chilena que busca un socio comercial que les pueda proveer de insumos para sus obras, en especial para su

más reciente proyecto, el “Mercado Urbano Tobalaba” o también conocido como MUT, un proyecto privado que abarca más de 82.000 metros cuadrados de terreno y que es considerado el proyecto de construcción de inversión privada más grande del país.

*Figura 2: Feria Expoconstrucción y Expodiseño 2019*



Fuente: Autor del proyecto.

La necesidad de Territoria Apoquindo de buscar proveedores en el exterior surge tras diferentes factores presentados a continuación:

- El volumen de la obra: Después de un exhausto análisis de precios, Territoria encuentra viable la posibilidad de realizar ellos mismos su propia importación de materiales, esto dado el amplio volumen que se necesita para llevar a cabo la obra sumado a los altos costos que representan adquirir los productos a proveedores locales.
- El estancamiento de la economía chilena y en general de la construcción: Si bien es cierto la economía chilena se encontraba en recuperación y el primer semestre del año 2019 el sector de la construcción había crecido un 1,4% (Publimetro, 2019), las ventas mayoristas habrían caído de entre un 0,5 a un 1,5%, por lo cual era de suma importancia que los costos de los materiales no fueran a encarecer los presupuestos de la obra.
- Crisis económica, financiera y social: Si bien es cierto, se esperaba que la economía chilena siguiera mejorando a su vez que la construcción, el segundo semestre del año 2019 dependía en gran medida de las decisiones del estado en cuanto a las reformas laborales, tributarias y de pensiones, de cómo esto iba a afectar directamente el bolsillo de los chilenos y sus empresas y como a su vez iba a afectar el sector de la construcción.
- Mercado destino: El proyecto MUT, es una obra ubicada en uno de los sectores más exclusivos de la ciudad. Ubicado en el barrio Las Condes, centro turístico y financiero de la ciudad de Santiago de Chile, es un proyecto que demanda garantía y calidad por parte de sus compradores ya que este será utilizado como centro financiero, de comercio, gastronómico, cultural y de ocio.

Por otro lado, era bien conocido por Arvicon International los riesgos que presentaba una negociación con Territoria Apoquindo en ese momento.

- Riesgos preexistentes con otras empresas chilenas: Para el primer trimestre del 2019, Arvicon International tuvo problemas de Impagos, renegociación de las fechas de pago

estipuladas y cancelación de pedidos por parte de algunos clientes chilenos debido al estancamiento del sector de la construcción.

- Riesgos de negociar los modos de pago con clientes nuevos: Arvicon International no suele negociar los métodos de pago con clientes nuevos, siempre se maneja 30% pago por anticipado y 70% pago contra documentos a término FOB, sin embargo, Arvicon es consiente que una negociación poco flexible con Territoria Apoquindo en términos de pago puede representar el fracaso de la negociación.

## **6.2. Antecedentes de la contraparte**

Territoria Apoquindo (s.f.) es una constructora chilena que nace en el año de 1997, desde sus comienzos y hasta el día de hoy la empresa cuenta con más de 300mil metros cuadrados construidos. A su vez, esta empresa es reconocida por su buen gusto y calidad. Su enfoque profesional esta dado a lo que ellos consideran como la nueva ola de la construcción. Detalles arquitectónicos que se diferencian de su contraparte por ser diferentes y salirse del esquema cuadrículado de los edificios comunes. Esta empresa cuenta con 2 socios fundadores, Francisco Rencoret González e Ignacio Salazar Vicuña además de un extenso grupo de diseñadores, ingenieros, arquitectos y asesores de ventas que permiten que esta empresa se consolide como una de las más fuertes en el sector.

En su transcurso cuenta con reconocidas obras arquitectónicas en el país chileno como lo son, Isidora3000, Mundo3000, W Residencias, centro de oficinas como La Pastora, EL Regidor, Magdalena, Luz, Isidora3000 y El Bosque, y Hoteles tales como Awasi y W Hotel.

En la actualidad se encuentran en el desarrollo de su proyecto, Mercado Urbano Tobalada (MUT) y por el cual buscan lograr una negociación beneficiosa con Arvicon International.

### **6.3. Antecedentes del proyecto Mercado Urbano Tobalaba**

La empresa Territoria Apoquindo define a su proyecto en su página oficial de la siguiente manera:

MUT (Mercado Urbano Tobalaba) es la evolución del concepto original de mercado: una manzana abierta a la ciudad, una plataforma de intercambio comercial y cultural, que da vida a una comunidad unida por una misma ética, que cree en la sustentabilidad, el trato justo y la colaboración como una forma de mejorar la calidad de vida de las personas.

MUT nos da la oportunidad de conectarnos con los demás porque, como mercado, es esencialmente el epicentro del intercambio de una comunidad: con espacios de comercio abiertos a la calle y conectados con la ciudad, restaurantes y oferta de entretenimiento, programación cultural y espacios de oficinas, entre otros.

Un proyecto que tiene al medio ambiente como su preocupación central con un amplio programa de sostenibilidad.

La promoción de transporte limpio en Mercado Urbano Tobalaba consiste en una ampliación de la estación de Metro Tobalaba mediante la construcción de dos nuevos accesos -uno en Apoquindo y el otro en Encomenderos- que descongestionarán de forma importante esa saturada estación.

Para promover la movilidad sostenible, se creará un Bici Hub con servicios para ciclistas y estacionamientos para 2.000 bicicletas. De esta forma, quienes usan esos medios de transporte podrán conectarse fácilmente con las distintas líneas de Metro.

En su mercado urbano, artesanos y emprendedores ofrecerán productos frescos, auténticos y de calidad. En el mercado también habrá restaurantes, tiendas de industrias creativas, espacios para cursos y talleres, entre otros elementos.

El Jardín del Mercado, como parte de un total de más de 20.000 metros cuadrados de espacios verdes públicos integrados a la ciudad, nos permitirá vivir una ciudad más amable y más sustentable. Alrededor de este Jardín habrá restaurantes, espacios de comercio y distintas opciones de entretenimiento.

El proyecto contempla la ampliación de veredas, la construcción de una nueva plaza en la esquina de Encomenderos y Apoquindo, y la remodelación de Roger de Flor.

Un calificado equipo de colaboradores externos ha sido liderado estrechamente por Territoria en la conceptualización, desarrollo y construcción del proyecto.

Entre ellos, Marcial Cortés-Monroy y Teresa Matte colaboraron en la elaboración estratégica del proyecto; KPF, Handel Architects y Seggiaro Arquitectos en el desarrollo de la arquitectura; Ray Chen y Tony Chi en el diseño interior; y Echeverría Izquierdo en la construcción del proyecto. (Territoria, s.f.)

*Figura 3: Renders del proyecto MUT*

Fuente: (MUT, 2019)



## 7. Propuesta de valor

Una piedra en un proyecto y un proyecto puesto en Chile. El proyecto de negocios y todo lo que necesitas saber acerca de los riesgos que se tienen en cuenta a la hora de una negociación India - Chile enfocado al sector de piedra natural.

### 7.1. Conclusiones de la propuesta de valor

La propuesta de valor busca que los lectores y en general toda aquella persona que esté interesada o se sienta atraída a realizar una importación hacia Chile desde la India, pueda tener conocimiento de cómo se realizó una de las importaciones más relevantes para el sector de la construcción en Chile y una de las negociaciones más importantes para Arvicon International.

La propuesta de valor muestra como el producto ofrecido por Arvicon International de la India, “la Piedra” es compilado en un proyecto de grado y que a su vez este proyecto es el resultado de una negociación que tiene como fin la puesta en marcha de la última fase del proyecto Mercado Urbano Tobalaba, el recubrimiento y acabado de la obra arquitectónica de inversión privada más importante de Chile.



En él se busca identificar todos puntos sensibles de la negociación y como reducir su impacto negativo y potenciar sus impactos positivos para que la negociación sea exitosa.

De igual forma es una ayuda para aquellas empresas que están interesadas en Importar a Chile o Exportar desde la India, ofreciendo un marco de referencia de una negociación previa.

## 7.2. Cronograma de actividades de la práctica

Tabla 1: Cronograma de actividades de la práctica

ACTIVIDADES A REALIZAR	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Análisis de la empresa ARVICON	x					
Capacitación	x					
Visita a fábricas de la compañía ARVICON y de empresas con las que terceriza.	x					
Asistencia a Feria internacional (Expo-construction Bogotá 2019)		x				
Primer contacto con la empresa Territoria Apoquindo.		x				
Recopilación de información Sobre la empresa Territoria Apoquindo y en general del sector de la construcción Chilena.			x			
Análisis de riesgos de la empresa Territoria Apoquindo y en general del sector de la construcción Chilena.			x			
Resultados del análisis de riesgos y factores a tener en cuenta a la hora de la negociación frente a la contraparte.			x			
Elaboración, corrección y aceptación por parte de las partes de plan de negocios.			x	x		
Primera reunión de negocios en la ciudad de Dubái- Emiratos Árabes Unidos.				x		
Cotización, envío de muestras sin valor comercial y análisis de resistencia de materiales con destino Santiago de Chile - Chile.				x		

Segunda reunión de negocios y visita a fábricas en las ciudades, Nueva Delhi, Jaipur e Hyderabad - India					X	
Cierre de la negociación, elaboración de proformas y métodos de pago					X	
Iniciación en la producción y exportación del material					X	
Elaboración de proyecto final.					X	X
presentación del proyecto						X

*Fuente: Autor del proyecto*

## 8. Metodología del proyecto

Kanban es la metodología a desarrollar en este proyecto. La razón es muy sencilla, a la hora de una negociación, cada punto a negociar es independiente de los demás puntos, un ejemplo sería que mientras la negociación puede estar avanzando en temas de calidad del producto, las cantidades a negociar aún no han sido tema de platica, por lo que metodologías como Waterfall no son metodologías factibles en un proyecto de negociación.

De igual forma, cada punto a negociar es igualmente incuantificable, esto quiere decir que el avance de las mismas es subjetivo y de hecho es poco probable que cada punto de la negociación pueda recibir una estimación porcentual de su avance, por lo que solo se puede hablar en este caso de puntos negociados y puntos por negociar lo cual desarticula la implementación de sistemas como el diagrama de Gantt.

Finalmente, el proyecto es en cuestión una negociación que está sujeta a cambios repentinos en la misma y no permite que metodologías restrictivas o estrictas puedan ser implementadas para el desarrollo del proyecto, es por esto que una metodología que trabaja cada tarea como un

desarrollo independiente y que permite avanzar y retroceder en el proceso del desarrollo de la misma, es la metodología que mejor se adecua a las pautas del desarrollo del mismo.

### **8.1. Generalidades del método Kanban**

El método Kanban fue desarrollado por Toyota y, en resumen, es una forma de registrar tareas y acciones a través de simbologías visuales, en el mayor de los casos se representa como un tablero en el cual las tareas son independientes y están escritas en un papel, a su vez ellas van avanzando a medida que el proyecto se va ejecutando. (Grapsas, 2019)

Actualmente, el término Kanban ha pasado a formar parte de las llamadas metodologías ágiles, cuyo objetivo es gestionar de manera general cómo se van completando las tareas. Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales”, donde Kan es “visual”, y Ban corresponde a “tarjeta”.

El método Kanban tiene la función de identificar claramente lo que se debe hacer, se está haciendo o ya se hizo. Para ello cuenta con una serie de pasos presentados a continuación:

### **8.2. Definición del flujo de trabajo de los proyectos**

Para ello, simplemente deberemos crear nuestro propio tablero, que deberá ser visible y accesible por parte de todos los miembros del equipo. Cada una de las columnas corresponderá a un estado concreto del flujo de tareas, que nos servirá para saber en qué situación se encuentra cada proyecto. El tablero debe tener tantas columnas como estados por los que pasa una tarea, desde que se inicia hasta que finaliza (p.e: diagnóstico, definición, programación, ejecución, testing, etc.).

A diferencia de SCRUM, una de las peculiaridades del tablero es que este es continuo. Esto significa que no se compone de tarjetas que se van desplazando hasta que la actividad queda

realizada por completo. En este caso, a medida que se avanza, las nuevas tareas (mejoras, incidencias o nuevas funcionalidades) se acumulan en la sección inicial, de manera que en las reuniones periódicas con el cliente se priorizan y se colocan dentro de la sección que se estima oportuna.

Dicho tablero puede ser específico para un proyecto en concreto o bien genérico. No hay unas fases establecidas del ciclo de producción, sino que se definirán según el caso en cuestión, o se establecerá un modelo aplicable genéricamente para cualquier proyecto de la organización.

### **8.3. Visualizar las fases del ciclo de producción.**

Al igual que Scrum, Kanban se basa en el principio de desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en distintas partes. Esto significa que no hablamos de la tarea en sí, sino que lo dividimos en distintos pasos para agilizar el proceso de producción.

Normalmente cada una de esas partes se escribe en un post-it y se pega en el tablero, en la fase que corresponda. Dichos post-its contienen la información básica para que el equipo sepa rápidamente la carga total de trabajo que supone: normalmente descripción de la tarea con la estimación de horas. Además, se pueden emplear fotos para asignar responsables, así como también usar tarjetas con distintas formas para poner observaciones o indicar bloqueos (cuando una tarea no puede hacerse porque depende de otra).

Al final, el objetivo de la visualización es clarificar al máximo el trabajo a realizar, las tareas asignadas a cada equipo de trabajo (o departamento), así como también las prioridades y la meta asignada.

### **8.4. Stop starting, start finishing.**

Este es el lema principal de la metodología Kanban. De esta manera, se prioriza el trabajo que está en curso en vez de empezar nuevas tareas. Precisamente, una de las principales aportaciones

del Kanban es que el trabajo en curso debe estar limitado y, por tanto, existe un número máximo de tareas a realizar en cada fase.

En realidad, se trata de definir el máximo número de tareas que podemos tener en cada una de las fases (p.e: 3 tareas en la fase de planificación; 2, en la fase de desarrollo; una, en la fase de pruebas, etc.) y, por tanto, restringir el trabajo en curso. A esto, se le añade otra idea que, por muy obvia que pueda parecer, la práctica nos demuestra que no es así: no se puede abrir una nueva tarea sin finalizar otra.

De esta manera, se pretende dar respuesta al problema habitual de muchas empresas de tener muchas tareas abiertas, pero con una ratio de finalización muy bajo. Aquí lo importante es que las tareas que se abran se cierren antes de empezar con la siguiente.

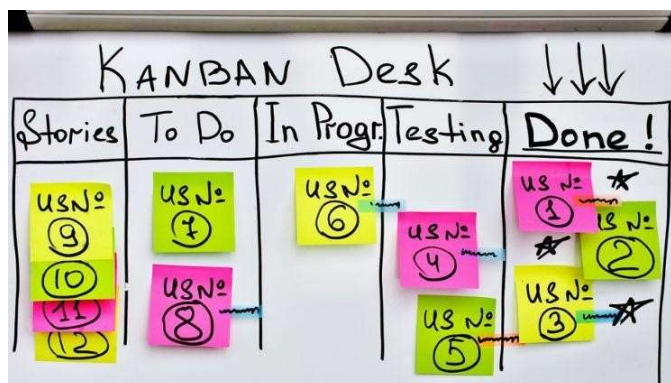
### **8.5. Control del flujo.**

A diferencia de SCRUM, la metodología Kanban no se aplica a un único proyecto, sino que mezcla tareas y proyectos. Se trata de mantener a los trabajadores con un flujo de trabajo constante, las tareas más importantes en cola para ser desarrolladas y un seguimiento pasivo para no tener que interrumpir al trabajador en cada momento.

Asimismo, dicha metodología de trabajo nos permite hacer un seguimiento del trabajo realizado, almacenando la información que nos proporcionan las tarjetas.

Muchos insisten en destacar las ventajas de Kanban respecto a otras metodologías ágiles, como puede ser SCRUM. La posibilidad de poder realizar entregas en cualquier momento, cambiar prioridades al vuelo y la visualización perfecta del flujo, son algunos de los puntos que remarcan como elementos diferenciales y de valor. Sin embargo, no podemos decir que exista una metodología mejor que otra, sino que dependerá de la naturaleza de la empresa y la forma de organización de sus procesos internos. (Gilibets, 2013)

Figura 4: Metodología Kanban



Fuente: (BBVA, 2018)

## 9. Desarrollo metodológico

### 9.1. Recolección de información

Con la finalidad de recolectar información que propicie campos de negociación entre Arvicon Internacional y la constructora Territoria Apoquindo, se realiza una investigación mediante un desarrollo documental, así como práctico, mediante la participación en distintas ferias, capacitaciones, visitas técnicas a las fábricas y canteras.

Figura 5: Evidencias de recolección de información



Fuente: Autor del proyecto.

## **9.2. Cotización**

Después del proceso de investigación y de acercamiento con Territoria Apoquindo, más de 200kg de piedra natural enviados a Chile como envío de muestras sin valor comercial y una ardua tarea de asesoramiento con el cliente. Territoria Apoquindo ha decidido que el material que necesita importar es piedra caliza. Los colores de este material son Cuddapah Black y Tandur Blue en los tamaños, acabados y medidas que aparecen a continuación:

Cuadro 1: Descripción de productos solicitados por Territoria Apoquindo

S.No.	Name	type	Description	Size	Thickness
1	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Rockface, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	10x10 CM	3.9 - 4.1 CM
2	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	10x10 CM	3.9 - 4.1 CM
3	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	30X30 CM	3.9 - 4.1 CM
4	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	24X4 CM	3.9 - 4.1 CM
5	Limestone Tandur Blue	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	20X4,5 CM	3.4 - 3.6 CM
6	Limestone Cuddapah Black	Wall Brick/Top	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Hand cut and Straight cut.	60X52 CM	9.4 - 9.6 CM
7	Limestone Tandur Blue	Cobbles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	30X30 CM	3.9 - 4.1 CM
8	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	30X5,5 CM	3.9 - 4.1 CM
9	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	60X30 CM	3.9 - 4.1 CM
10	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	60X30 CM	1.9 - 2.1 CM
11	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	60X120 CM	3.9 - 4.1 CM

Fuente: Autor del proyecto.



### 9.3. Análisis de Riesgos

La manera más sencilla de identificar los riesgos que puede presentar la negociación es englobando todas las actividades de la negociación, así como los factores internos y externos del país. Para ello, se utilizará el método de lluvia de ideas enfocando las actividades de la negociación en grupos globales y desglosando cada grupo para así encontrar los posibles riesgos.

Toda la Información que posteriormente se representa en el cuadro de análisis de riesgos, tiene como base los conocimientos adquiridos en la práctica profesional contando desde la capacitación, Guía de trabajo, información dada por la compañía, preparación para la feria internacional “Expoconstrucción y Expodiseño” visitas a canteras y fábricas de la compañía y en general de todo el aprendizaje obtenido en el transcurso de la práctica. La información obtenida de forma externa y/o documental se presenta debidamente citada.

La cuadro de análisis de riesgo tiene como componentes:

- Porcentaje de riesgo: Valor dado en porcentaje de una probabilidad de que un hecho suceda establecido subjetivamente pero basado en información objetiva.
- Impacto de riesgo: valor otorgado de 1 a 5 dependiendo del nivel de impacto que esto pueda llegar a tener para la negociación siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.
- Resultado del riesgo: es el Nivel de riesgo existente en dicho factor y obtenido por la multiplicación del porcentaje de riesgo y el impacto de riesgo.
- Nivel de riesgo: es la clasificación que se da al riesgo dependiendo del resultado del riesgo siendo la categorización: (0 a 0,9 Bajo), (1 a 1,9 Moderado), (2 a 2,9 Alto), (3 a 3,9 Muy Alto) y (4 a 5 Inminente).

Cuadro 2: Análisis de riesgos

Factor General de la Negociación	Factor específico de la Negociación	Riesgo	Probabilidad del riesgo	Impacto del Riesgo	Explicación del Riesgo	Resultado del Riesgo	Nivel del Riesgo
		Grosor del material permitido	0,50%	2	En el sector de la piedra natural, es común que el material no sea completamente perfecto, esto debido al hecho que la calibración de las máquinas suele variar dependiendo del acabado, sin embargo Arvicon Internacional cuenta con tecnología de punta que permite que esa variación sea lo más mínima posible. Por otro lado, materiales como la caliza, no se extraen por bloques sino por lájas, esto debido a la estructura misma de la montaña la cual es la que determina la extracción de la lája. Canteras como las que se encuentran en la ciudad de Hyderabad son tan inmensas y producen tanto material que aunque un lote salga con un grosor no deseado, la probabilidad de que la medida que se busca no se obtenga durante el periodo de extracción es casi inexistente.	0,01	Bajo
Producto	Extracción	Planta y equipo necesario	20,00%	1	Hyderabad es una de las ciudades con mayor capacidad tecnológica del país, cuenta con todo tipo de investigaciones relacionadas a la ingeniería y a la tecnología como tal. Es considerada igualmente como el Silicon Valley de la India. Por otro lado, el estado de Telangana, región donde se encuentra ubicado Hyderabad, cuenta con 53 licencias de extracción de caliza por lo que en dado caso que la maquinaria de planta y equipo de Arvicon Internacional no sea capaz de producir el monto estimado de la producción necesaria, cuenta con diferentes opciones para tercerizar su producción. Esto sin bien es cierto puede representar un sobre costo en el costo de producción, no representa un riesgo inminente para la compañía y en general para la venta.	0,2	Bajo
		Derrumbe	5,00%	4	Si bien es cierto, India posee 6 estaciones del año y una de ellas es la temporada de lluvias que comienza entre el 23 de Julio y va hasta el 22 de septiembre, la extracción de piedras naturales es una explotación que se realiza a cielo abierto. Además de que sus canteras en general son montañas de piedra y que la zona al norte de la India no se considera zona montañosa, dificulta la probabilidad de derrumbes en la cantera al punto que un derrumbe es una catástrofe casi inexistente. Sin embargo si presenta una afectación pues las fuertes lluvias provocan inundaciones en las canteras lo cual retrasa el proceso de extracción.	0,2	Bajo
		Cierre de cantera	2,00%	5	Aunque la posibilidad de un cierre de cantera es preexistente, lo posibilidad de que algo como esto suceda es casi nula. En primera medida porque la economía de la región depende fuertemente de la producción de caliza y porque la compañía cuenta con las licencias de explotación de la mina pertinentes.	0,1	Bajo

Factor General de la Negociación	Factor específico de la Negociación	Riesgo	Probabilidad del riesgo	Impacto del Riesgo	Explicación del Riesgo	Resultado del Riesgo	Nivel del Riesgo
Producto	Extracción	Paro laboral	20,00%	5	Aunque la probabilidad de un paro nacional de trabajadores era inminente en el año 2019, esta se realizó en los primeros días de enero donde más de 150 millones de personas entraron en paro exigiendo al gobierno actual y a gobierno siguiente dadas las elecciones en mayo del presente año, de generar reformas laborales que realmente fueran beneficiosas para los trabajadores. Afortunadamente el primer ministro electo fue Narendra Modi, un político perteneciente al partido popular indio y quien asegura por velar en primera instancia por los derechos y las oportunidades de los trabajadores indios. Finalmente la empresa cuenta con certificados que visualizan la calidad y el trato de trabajo que se ofrece a sus empleados lo que minimiza la posibilidad de que un efecto como paro laboral pueda llegar a ser influyente en la negociación.	1	Moderado
		Equivocación del pedido	10,00%	5	La empresa cuenta con un complejo sistema de elaboración de pedidos y cotizaciones que permite que tanto el cliente como el equipo de marketing y el equipo de producción estén plenamente informados del material a producir, sus especificaciones y observaciones. Además de un packing list detallado piedra por piedra lo que dificulta la probabilidad de que una equivocación del pedido se lleve a cabo, sin embargo la probabilidad es preexistente.	0,5	Bajo
		Resistencia del material	15,00%	3	Si bien es cierto, la empresa cuenta con estrictos controles de calidad, la producción de piedra natural complica el hecho de llevar un análisis de resistencia riguroso, esto se da por el mismo hecho de que la piedra es una formación que se da en la naturaleza y es la misma naturaleza la que se encarga de elaborar la resistencia del material, sin embargo la producción de piedra Idea es conocida a nivel mundial porque cuenta con las densidades rocosas mas fuertes del mercado y esto la ha llevado ha ser reconocida como las piedras más resistentes del mercado.	0,45	Bajo
		Planta y equipo necesario	20,00%	2	Las fabricas de Arvicon International cuentan con toda la tecnología necesaria para la fabricación de sus productos y sus acabados. A su vez, Arvicon International cuenta con más de 100 fabricas alrededor del país con una capacidad promedio por fabrica de 10 TEU's mensuales. La razón por la cual tienen muchas fabricas pero poca capacidad de producción es dada que cada tipo de piedra y/o color, es producida en diferentes regiones del país por lo que es logísticamente más efectivo elaborar el material en cada región del país, que una amplia fabrica de producción en un solo lugar.	0,4	Bajo

Factor General de la Negociación	Factor específico de la Negociación	Riesgo	Probabilidad del riesgo	Impacto del Riesgo	Explicación del Riesgo	Resultado del Riesgo	Nivel del Riesgo
		Acabado	15,00%	3	Si bien se explicó anteriormente en el riesgo "equivocación del pedido", el riesgo no es alto en este tipo de incidentes, el acabado es un factor de sumo cuidado puesto que en el packing list se determina el tipo de piedras y sus medidas unitariamente más no su acabado. Como medida de seguridad Arvicon International hace llegar a sus cliente fotos del material producido. Esto permite que tanto el cliente como el equipo de marketing y el equipo de producción tengan pleno conocimiento del acabado de las piedras y no se generen mal entendidos o discrepancias entre lo que desea el cliente y lo que recibe.	0,45	Bajo
		Color	50,00%	3	Uno de los factores más delicados en la negociación es el color. Esto debido a que la piedra obtiene su color de forma natural y este puede variar dependiendo de la maduración de la roca a través de los años, su composición química y los minerales que en ella disponga. Para evitar disvariantes bastante fuertes, Arvicon International ofrece a sus clientes rocas provenientes de la misma cantera por lo que minimiza las diferencias entre tonos de la misma roca.	1,5	Moderado
Producto	Elaboración	Medidas	1,00%	4	El tema de un error en las medidas en el proceso de producción de cualquier tipo de piedra natural puesto que los cortes verticales que se realizan para cada elaboración se realizan con máquinas de última tecnología lo cual permite que no exista ni siquiera 1mm de variación, sin embargo cuando lo que se busca son cortes rústicos o manuales la variación de los cortes esta contemplada en el acabado por lo que no genera ningún tipo de confusión. Igualmente las medidas de las piezas están contempladas en el packing list por lo que tanto el cliente como Arvicon International tienen pleno conocimiento de las medidas del material.	0,04	Bajo
		Capacidad de producción	50,00%	3	La producción como fue mencionada anteriormente ronda entre los 10 contenedores mensuales por fabrica lo que es una limitante a la hora de una producción bastante grande.	1,5	Moderado
		Paro laboral	20,00%	5	Aunque la probabilidad de un paro nacional de trabajadores era inminente en el año 2019, esta se realizó en los primeros días de enero donde más de 150 millones de personas entraron en paro exigiendo al gobierno actual y a gobierno siguiente dadas las elecciones en mayo del presente año, de generar reformas laborales que realmente fueran beneficiosas para los trabajadores. Afortunadamente el primer ministro electo fue Narendra Modi, un político perteneciente al partido popular indio y quien asegura por velar en primera instancia por los derechos y las oportunidades de los trabajadores indios. Finalmente la empresa cuenta con certificados que visualizan la calidad y el trato de trabajo que se ofrece a sus empleados lo que minimiza la posibilidad de que un efecto como paro laboral pueda llegar a ser influyente en la negociación.	1	Moderado

Factor General de la Negociación	Factor específico de la Negociación	Riesgo	Probabilidad del riesgo	Impacto del Riesgo	Explicación del Riesgo	Resultado del Riesgo	Nivel del Riesgo
Producto	Embalaje	Cantidad del embalaje	0,50%	4	Las estibas que se utilizan para el transporte de mercancía pueden variar dependiendo del material, en caso de los adoquines y losas, se utilizan cajas de madera y recubiertas con espuma lo cual minimiza los daños que puedan llegar a presentar el transporte de la mercancía. Estas cajas igualmente van soportadas por palets de madera estándar lo cual facilita su manipulación. Finalmente todo el material de madera utilizado en el embalaje de la mercancía es previamente sellado con químicos especiales como lo determina la norma internacional para prevenir contaminaciones, transporte de animales, virus y bacterias y en general de cualquier agente biológico que pueda presentar un peligro para el material y la salud de las personas.	0,02	Bajo
		Cantidad del embalaje	0,50%	2	El material utilizado en el embalaje de la mercancía es producido y comercializado por empresas que tercerizan para la compañía por lo que en dado caso que una empresa no pueda cumplir con las ordenes de embalaje expedidas por Arvicon International. Se recurrirá a otro proveedor que despache la orden requerida por Arvicon.	0,01	Bajo
		Estado de las vías	20,00%	3	India cuenta con la cuatro red ferroviaria más grande del planeta abarcando en el más de 95.981 kilómetros de distancia lo cual permite una cobertura casi total de todas las fábricas de producción. De igual manera india posee sus propias plantas de producción de locomotoras y autocares lo que permite una facilidad y reducción del costo de transporte de material para Arvicon International. De igual forma india posee una de las capacidades de transporte vial más grandes del mundo, no solo por el extenso tamaño de su país sino que porcentualmente india posee 1.80kilómetros de autopista por kilómetro cuadrado, cifra comparable con países como Alemania. para hacerse una Idea, su competidor China posee 0.68kilómetros por kilómetro cuadrado. fuentes: Anónimo Indian Railway, 2020 y Anónimo Roads in India, 2020.	0,6	Bajo
Servicio	Transporte	Catástrofe Natural	80,00%	3	Como habíamos visto anteriormente en el factor de riesgo de "Derrumbe", India posee 6 estaciones del año y una de ellas es la temporada de lluvias que comienza entre el 23 de Julio y va hasta el 22 de septiembre. Esta es la estación meteorológica que puede llegar a representar un verdadero riesgo para la negociación puesto que las fuertes lluvias pueden provocar derrumbes en las vías lo que dificultaría la movilidad en las vías y eventualmente retrasos o pérdidas del material.	2,4	Alto
		Paro de transportadores	30,00%	5	Aunque la probabilidad de un paro nacional de trabajadores era inminente en el año 2019, esta se realizó en los primeros días de enero donde más de 150millones de personas entraron en paro exigiendo al gobierno actual y a gobierno siguiente dadas las elecciones en mayo del presente año, de generar reformas laborales que realmente fueran beneficiosas para los trabajadores. Afortunadamente el primer ministro electo fue Narendra Modi, un político perteneciente al partido popular indio y quien asegura por velar en primera instancia por los derechos y las oportunidades de los trabajadores indios. fuentes: Anónimo Strike, 2019 y Anónimo Modi, 2020.	1,5	Moderado

Factor General de la Negociación	Factor específico de la Negociación	Riesgo	Probabilidad del riesgo	Impacto del Riesgo	Explicación del Riesgo	Resultado del Riesgo	Nivel del Riesgo
		Merma de la mercancía	80,00%	1	La merma de la mercancía es completamente inevitable en el transporte de la mercancía por lo que Arvicon Internacional tiene como fundamento que todas las negociaciones se hagan con un + o - 10% de merma en la negociación, esto para evitar posibles malentendidos en la negociación. Lo que se suele hacer en casos que la mercancía presenta una merma en el transporte una vez llega a puerto de origen es generar un descuento acorde al porcentaje de la merma el cual se deduce de la factura de compra una vez se emite. En el caso de los materiales que son embalados en cajas de madera no cumple este requisito puesto que el material va completamente sellado y es casi improbable que el material presente una merma de forma natural.	0,8	Bajo
	Transporte	Asalto de la mercancía	1,00%	3	Si bien es cierto India se encuentra en una posición desfavorable a nivel de percepción de seguridad a nivel mundial, su puesto se debe en gran medida a los casos de violación del derecho de las mujeres más no de las inseguridad que presentan sus carreteras y aunque esta información no es para nada alentadora, es bien sabido que no representa un riesgo para el transporte nacional de la mercancía a negociar. Fuente: Datos Macro, 2020.	0,03	Bajo
Servicio		Confiscación de la mercancía	1,00%	4	La probabilidad de que la mercancía sea confiscada es casi inexistente puesto que los documentos elaborados por la compañía ARVICON Internacional son realizados por programas tecnológicos que no permiten el hecho de que sean modificables por sus operarios. A su vez, ARVICON Internacional cuenta con certificados de Exportación que legitiman su actividad comercial a la extracción, producción y exportación de piedra natural únicamente por lo que la probabilidad que se presente una inconsistencia en el envío de la mercancía y que esto termine en la confiscación de la misma es casi nula.	0,04	Bajo
		Impago	60,00%	5	Por experiencias actuales con compañías Chilenas, ARVICON Internacional es consistente del riesgo que presenta la negociación con Territoria Apoquindo. El motivo por el cual se han presentado impagos por parte de otras compañías con ARVICON Internacional es la baja en el sector de la construcción que ha llevado al sector a estancarse en sus ventas y por ende a no pagar sus obligaciones con los proveedores.	3	Muy alto
	Bancario y financiero	Insolvencia económica	50,00%	5	Si bien es cierto no hay información pertinente acerca de la solvencia económica de las compañías chilenas en el sector de la construcción para este periodo de tiempo, el Impago por parte de algunos clientes chilenos ha llevado a encender las alarmas, en principal medida por la desaceleración de la economía Chilena y en segundo lugar por el hecho que se aproximan reformas laborales y de pensiones al país lo que se puede transformar en una clara afectación a la economía nacional. Fuente: Publitrmetro, 2019.	2,5	Alto

Factor General de la Negociación	Factor específico de la Negociación	Riesgo	Probabilidad del riesgo	Impacto del Riesgo	Explicación del Riesgo	Resultado del Riesgo	Nivel del Riesgo		
Servicio	Bancario y financiero	Quiebra	30,00%	5	Si bien es cierto y como lo muestra el informe del IMCE (pag. 61) el sector de la construcción ha visto un realce de la economía desde el año 2017, también muestra la fragilidad del sector puesto que es muy susceptible al estado del país por lo que es de sumo cuidado negociar con empresas dedicadas al sector de la construcción como tal en un momento en el que las empresas y en general, la economía del país depende de las reformas laborales y pensionales del país. fuente: Barría, 2019 y Cámara Chilena de la Construcción, 2019.	1,5	Moderado		
		Demoras en la obligación financiera	80,00%	3	Las demoras en las obligaciones por parte de los clientes de ARVICON Internacional también es un problema preexistente a la hora de negociar con alguna empresa chilena, sin embargo ARVICON Internacional suele ofrecer refinanciación e incluso extensiones en los tiempos de pago a sus acreedores sin pago de intereses. Esto último solo en dado caso que la empresa acreedora tenga un motivo justificable de sus demora y siempre y cuando ARVICON Internacional así lo permita.	2,4	Alto		
Geopolíticos y diplomáticos	gobierno	Cierre de fronteras	2,00%	3	La probabilidad de que exista un cierre de fronteras por parte de alguno de los 2 países es casi inexistente. Esto debido a que ninguno de los países cuentan con algún tipo de riesgo que les impida ejercer sus labores portuarias.	0,06	Bajo		
		Estado de decepción	10,00%	2	La probabilidad de un estado de decepción sin embargo es más alta dado el conflicto geopolítico por el que se encuentra actualmente India y China e igualmente por las posibles protestas que se puedan llegar a desatar de las reformas laborales y pensionales pertinentes en este país. fuentes: Yoshi, 2019 y Anónimo Chilean Protest, 2020.	0,2	Bajo		
		Protestas	90,00%	2	A pesar que la probabilidad de protestas en Chile es bastante alta, este no es un factor que pueda influir fuertemente en la negociación a menos que se decreta un estado de decepción o los daños materiales e inmateriales se presenten estrictamente contra Territoria Apoquimdo lo cual es poco probable.	1,8	Moderado		
		Guerras	5,00%	4	La probabilidad de una guerra en Chile es básicamente nula, sin embargo la probabilidad de que India se vea implicado en una guerra es mucho mayor, esto dado los conflictos geopolíticos que esta teniendo con China y Pakistán. Sin embargo se han estado intentando llegar a negociaciones con China para reducir la probabilidad de una posible guerra. Fuente Yoshi, 2019 y Anónimo India vs Pakistán, 2020.	0,2	Bajo		
Externos	Clima y Medio ambiente	Daño al medio ambiente	1,00%	3	Si bien es cierto uno de los requerimientos del siglo XXI es que las empresas productoras reduzcan su impacto al medio ambiente, este factor aunque dicotómico puede ser de suma importancia a la hora de dar valor agregado a la compañía, por esta razón ARVICON Internacional cuenta con certificados de protección al medio ambiente, reduciendo así no solo el impacto negativo que la minería puede traer al ecosistema sino que también le genera valor agregado a la compañía. Véase apéndice A "certificados Internacionales".	0,03	Bajo		
		Inundaciones	50,00%	4	Si bien es cierto el tema de fuertes lluvias e inundaciones ya se ha ido tocando en diferentes aspectos del riesgo, las inundaciones no solo pueden presentar un riesgo para los tiempos de producción y transporte de la mercancía sino que en general también puede llegar a afectar la salud de los trabajadores pues estas lluvias tropicales y subtropicales torrencialmente fuertes traen consigo diferentes enfermedades que pueden complicar la salud de los trabajadores y en general, detener por completo la producción de las fábricas.	2	Alto		

Fuente: Autor del proyecto

## **9.4. Plan de negociación**

### **9.4.1. Estructura organizacional de las empresas**

Para el plan de negociación se distingue la estructura organizacional tanto de Territoria Apoquindo, como de Arvicon International, tal como se presenta a continuación:

#### ***9.4.1.1. Estructura organizacional de Territoria Apoquindo para la negociación***

- Francisco Rencoret González: Socio y fundador de la compañía. Será el encargado de aprobar o desaprobar la negociación.
- Francisca Yáñez C: Directora del área de importación. Será la encargada de realizar el análisis de costos y análisis logísticos. Tiene la potestad para renegociar algún factor de la negociación.
- Juan Sebastián Vásquez: Arquitecto y director del área de resistencia de materiales: Será el encargado de analizar la calidad y el acabado de los productos, a su vez, será el encargado de cuantificar las cantidades y medidas de cada losa, así como definir los acabados colores y tipos de piedra a importar.

#### ***9.4.1.2. Estructura organizacional de Arvicon International para la negociación***

- Gaurav Jain: Socio y CEO de la compañía. Será el encargado de aprobar o desaprobar la negociación. A su vez, tiene la potestad para renegociar algún factor de la negociación.
- Pradeep Biswal: Director de marketing para las regiones germánicas e hispanoparlantes: Será el encargado de realizar los estudios de costos de producción y logísticos y de analizar los términos de la negociación.



- Néstor Eduardo Valbuena: Gerente de negociaciones para Latinoamérica y España: Será el encargado de dirigir la negociación. A su vez, es el encargado de realizar cotizaciones, proformas y documentos de cualquier índole que sean exigidas por Territoria Apoquindo en autorización con alguno de sus superiores, envíos de muestras sin valor comercial y como traductor si la situación lo amerita.

#### **9.4.2. Alcance del proyecto.**

##### ***9.4.2.1. Metas:***

- Diligenciamiento de catálogos virtuales, certificados internacionales y nacionales por parte de Arvicon International además de, asesoría en temas de especificaciones, resistencia de materiales, garantías, calidades, acabados e información en los procesos de extracción, producción, embalaje y despacho que requiera la empresa.
- Envío de muestras sin valor comercial que requiera la firma Territoria Apoquindo.
- Cenas de negocios, visitas comerciales y en general cualquier tipo de encuentro físico o virtual que permita reforzar los lazos comerciales y la confianza entre ambas compañías.
- Elaboración del pacto de negociación entre las partes especificando en él, formas de pago, tiempos de entrega, garantías y en general cualquier tipo de información extra referente a la negociación y que no se encuentre especificado en la factura de compra.
- Elaboración de cotizaciones demandadas por la compañía Territoria Apoquindo.
- Ratificación de la Facturas.

#### **9.4.2.2. Tareas**

- Semanalmente se estará contactando vía telefónica a Territoria Apoquindo para monitorear el avance de la negociación.
- Cada vez que haya una duda, inquietud o sugerencia. Se estará informando vía informal por “WhatsApp” o vía formal “correo electrónico” (dependiendo la importancia del asunto) a Territoria Apoquindo sobre su inquietud.
- Cada vez que se requiera un envío de muestra sin valor comercial, se deberá ratificar el documento correspondiente del envío, así como contactar y diligenciar el producto con la empresa de envíos correspondiente.
- Hacer el análisis de costos y la cotización correspondiente para cada producto que se solicite.
- Elaboración del pacto de la negociación entre las partes.

#### **9.4.2.3. Recursos**

- **Recurso humano:** Todo el plantel de la compañía Arvicon International estará al servicio de Territoria Apoquindo, ya sea en primera instancia con el equipo de Marketing Internacional y como soporte los equipos de logística, contabilidad, financiero, y/o de producción.
- **Recursos tangibles:**
  - **Recursos físicos:** Las fábricas y maquinaria de planta y equipo serán destinadas al proceso de producción dependiendo del tamaño de la compra versus la capacidad instalada de cada fabrica, así como de los acuerdos que se logren en la negociación.

- Recursos financieros: Arvicon International está dispuesto a ofrecer ciertas facilidades de pago y a cubrir parte del costo de los envíos de muestras sin valor comercial, así como cubrir el costo de producción de las mismas.
- Recursos intangibles:
  - Reputación: Arvicon International es una empresa que cuenta con más de 25 años en el sector de la piedra natural. En su transcurso ha recibido diferentes certificados y premios que respaldan la calidad de sus productos y de sus métodos de producción y exportación como lo pueden ser certificados de sistemas de manejos de medioambiente, certificados de cumplimiento, certificados de trabajo digno y de no explotación de menores entre otros, los cuales se pueden corroborar en el apéndice A.
  - Tecnología: Arvicon International cuenta con sistemas de manejo de datos de clientes, elaboración de cotizaciones, sistemas de facturación y sistemas de contabilidad elaborados a medida para la actividad comercial de la empresa. Cuenta a su vez con catálogos virtuales de sus productos y de presencia en internet como lo es su página oficial [www.Arvicon.com](http://www.Arvicon.com) o en páginas relacionadas con su sector como lo puede ser [www.stonecontact.com](http://www.stonecontact.com).

#### ***9.4.2.4. Presupuesto***

- Muestras sin valor comercial: Arvicon International está dispuesto a cubrir el 100% del costo de producción de las muestras sin valor comercial; además, está dispuesto a cubrir \$1.000 USD en envíos de muestras a Territoria Apoquindo. Si la cifra supera este monto, Territoria Apoquindo deberá asumir los costos de transporte restantes, sin embargo, este monto será deducible de la factura si la negociación llegase a ser efectiva.

- Costo de las cenas de negocios: Arvicon International está dispuesto a cubrir el 100% de las cenas de negocios que se devenguen en el proceso.
- Costo de visitas a fábricas: Arvicon International está dispuesto a cubrir el costo de transporte, hotelería y restauración de sus empleados, así como el costo de transporte local y de restauración de sus invitados.
- Costo de visitas de negocios en territorio extranjero: Arvicon International está dispuesto a cubrir el 100% de los costos que se devenguen de las visitas en territorio internacional de sus empleados.
- Costo de documentación: Arvicon Internacional está dispuesto a costear el 100% de la documentación que se requiera siempre y cuando este dentro de sus obligaciones o no supere los \$100 USD.

En total, un estimado de \$3.500 USD es lo que Arvicon International espera Invertir para esta negociación. Esto sin sumar los costos de producción del producto los cuales se definirán una vez se tenga la cotización realizada.

#### 9.4.2.5. Cronograma Para la negociación

Cuadro 3: Cronograma de actividades para la negociación

ACTIVIDADES A REALIZAR	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Diligenciamiento de catálogos virtuales, certificados internacionales y nacionales por parte de Arvicon International además de, asesoría en temas de especificaciones, resistencia de materiales, garantías, calidades, acabados e información en los procesos de extracción, producción, embalaje y despacho que requiera la empresa.	x				
Envío de muestras sin valor comercial que requiera la firma Territoria Apoquindo.		x			
Primera reunión de negocios en la ciudad de Dubái- Emiratos Árabes Unidos.			x	x	

Elaboración, corrección y aceptación por parte de las partes de plan de negocios.				X	
Cotización,				X	
Segunda reunión de negocios y visita a fábricas en las ciudades, Nueva Delhi, Jaipur e Hyderabad - India				X	X
Cierre de la negociación, elaboración de proformas y métodos de pago					X
Iniciación en la producción y exportación del material					X

*Fuente: Autor del proyecto*

### **9.5. Elaboración de la negociación:**

Para términos de la negociación y teniendo en cuenta el análisis de riesgos y sus resultados, Arvicon International ofrece a Territoria Apoquindo los siguientes términos de negociación.

- La negociación se desarrollará a término FOB.
- Una vez sean conocidas las cantidades finales, se generará el itinerario de despacho del material. Sin embargo, para términos de la negociación, Arvicon International se compromete a despachar un mínimo de 15 contenedores mensuales para Territoria Apoquindo. En caso de incumplimiento, Arvicon International será responsable de los daños y perjuicios que se devenguen en el incumplimiento.
- Arvicon International habilita 2 plantas de procesamiento de material en Telangana – Sur de la India para el procesamiento del material requerido por Territoria Apoquindo.
- El puerto de despacho será Chennai - India.
- La forma de pago será 30% de pago por adelantado y 70% pago contra documentos.
- EL banco por el cual se recibirá la transacción es INDUSIND BANK LIMITED.
- Arvicon International se compromete a enviar semanalmente una actualización detallada sobre el estado de los contenedores desde el momento en que entran en línea de

producción hasta que cumple sus obligaciones como proveedor según lo estipulado en el término FOB.

- El método de embalaje utilizado para todos los productos anteriormente mencionados será la caja de madera con pallet convencional 120x100x15cm. Las medidas de las cajas de madera pueden variar dependiendo del peso del material y del volumen del mismo.
- La hoja de espuma también hace parte del embalaje del material y recubre internamente la caja lo que permite que no se genere rose entre el producto y la caja de madera.
- Arvicon International se compromete a diligenciar todos los documentos necesarios para la importación, incluyendo certificados de origen.
- Arvicon International diligenciará y realizará todas las fumigaciones necesarias para la exportación del producto según las estipulaciones requeridas en Chile.
- Para esta negociación, la merma no está considerada dado el tipo de embalaje por lo que Arvicon International garantiza el despacho del 100% de la mercancía solicitada hasta el punto donde cumple sus obligaciones según lo estipulado en el término FOB.
- Territoria Apoquindo acepta que el + o – 10 % de la mercancía presente fracturas o imperfecciones y que esto sea contemplado como un efecto natural del transporte del mismo por lo que no incurrirá como falta al contrato.
- Arvicon International otorga a sus productos 10 años de garantía a partir del momento que la mercancía es despachada del puerto de origen, (Chennai).
- Para evitar cualquier inconveniente con las normatividades chilenas aduaneras y viales, el contenedor utilizado para la exportación será un contenedor convencional con un máximo de carga de 24 Toneladas.

- En caso de que Arvicon International genere o despache mal un pedido, correrá con todos los costos y gastos que se devenguen de la equivocación incluyendo si es necesario la reimportación del producto.
- La venta del producto por facilidad en términos cambiarios se realizará en Dólares Americanos (USD).
- Los precios que aparecerán a continuación corresponden al precio del material por metro cuadrado en Dólares Americanos.

*Cuadro 4: Cotización de la piedra solicitada*

S.No.	Name	type	Description	Size	Thickness	SQM/Con	FOB Quote / SQM	Packing	Port of loading
1	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Rockface, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	10x10 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 20,90	CRATES	CHENNAI
2	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	10x10 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,42	CRATES	CHENNAI
3	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	30X30 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,09	CRATES	CHENNAI
4	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	24X4 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 16,25	CRATES	CHENNAI
5	Limestone Tandur Blue	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	20X4,5 CM	3.4 - 3.6 CM	230	\$ 17,29	CRATES	CHENNAI
6	Limestone Cuddapah Black	Wall Brick/Top	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Hand cut and Straight cut.	60X52 CM	9.4 - 9.6 CM	160	\$ 28,08	CRATES	CHENNAI
7	Limestone Tandur Blue	Cobbles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	30X30 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 16,75	CRATES	CHENNAI
8	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	30X5,5 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 14,26	CRATES	CHENNAI
9	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	60X30 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,09	CRATES	CHENNAI
10	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	60X30 CM	1.9 - 2.1 CM	440	\$ 8,48	CRATES	CHENNAI
11	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	60X120 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,80	CRATES	CHENNAI

Fuente: Autor del proyecto.

Territoria Apoquindo encuentra en la negociación un trato justo para las partes, sin embargo, desea que, en vez de generar una factura total, se divida en diferentes facturas, es decir 1 factura con el pedido del mes sin que esto represente un cambio de precios cada vez que se genere una factura. Esto le proporciona a Territoria que el pago del 30% por anticipado dependa porcentualmente del pedido a recibir durante ese mes y una mejora para la solvencia de su compañía. De igual forma Territoria Apoquindo hace envío del material necesario para la obra.

Por su parte Arvicon International encuentra viable la propuesta de Territoria Apoquindo por lo que la negociación finaliza de la siguiente manera:

Para términos de la negociación y teniendo en cuenta el análisis de riesgos y sus resultados, Arvicon International ofrece a Territoria Apoquindo los siguientes términos de negociación.

- La negociación se desarrollará a término FOB.
- Arvicon International se compromete a despachar un mínimo de 15 contenedores mensuales para Territoria Apoquindo. En caso de incumplimiento, Arvicon International será responsable de los daños y perjuicios que se devenguen en el incumplimiento.
- Arvicon International habilita 2 plantas de procesamiento de material en Telangana – Sur de la India para el procesamiento del material requerido por Territoria Apoquindo.
- Arvicon International se compromete a mantener el precio de las cotizaciones presentadas a Territoria Apoquindo hasta que las cantidades totales de material cotizado no hayan sido en su totalidad despachadas.
- El puerto de despacho será Chennai - India.
- La forma de pago será 30% de pago por adelantado y 70% pago contra documentos.
- EL banco por el cual se recibirá la transacción es INDUSIND BANK LIMITED.



- Arvicon International generará el Itinerario de despacho una vez se realice el pago del 30% anticipado de la primera factura. Se generará mensualmente una factura con la cantidad de contenedores a producir durante ese mes, esta factura deberá ser cancelada 30% pago por adelantado para que su producción inicie.
- Arvicon International se compromete a enviar semanalmente una actualización detallada sobre el estado de los contenedores desde el momento en que entran en línea de producción hasta que cumple sus obligaciones como proveedor según lo estipulado en el término FOB.
- El método de embalaje utilizado para todos los productos anteriormente mencionados será la caja de madera con pallet convencional 120x100x15cm. Las medidas de las cajas de madera pueden variar dependiendo del peso del material y del volumen del mismo.
- La hoja de espuma también hace parte del embalaje del material y recubre internamente la caja lo que permite que no se genere rose entre el producto y la caja de madera.
- Arvicon International se compromete a diligenciar todos los documentos necesarios para la importación, incluyendo certificados de origen.
- Arvicon International diligenciará y realizará todas las fumigaciones necesarias para la exportación del producto según las estipulaciones requeridas en Chile.
- Para esta negociación, la merma no está considerada dado el tipo de embalaje por lo que Arvicon International garantiza el despacho del 100% de la mercancía solicitada hasta el punto donde cumple sus obligaciones según lo estipulado en el término FOB.

- Territoria Apoquindo acepta que el + o – 10 % de la mercancía presente fracturas o imperfecciones y que esto sea contemplado como un efecto natural del transporte del mismo por lo que no incurrirá como falta al contrato.
- Arvicon International otorga a sus productos 10 años de garantía a partir del momento que la mercancía es despachada del puerto de origen, (Chennai).
- Para evitar cualquier inconveniente con las normatividades chilenas aduaneras y viales, el contenedor utilizado para la exportación será un contenedor convencional con un máximo de carga de 24 Toneladas.
- En caso de que Arvicon International genere o despache mal un pedido, correrá con todos los costos y gastos que se devenguen de la equivocación incluyendo si es necesario la reimportación del producto.
- La venta del producto por facilidad en términos cambiarios se realizará en Dólares Americanos (USD).
- Los precios que aparecerán a continuación corresponden al precio del material por metro cuadrado en Dólares Americanos.

Cuadro 5: Valores de factura proforma

S.No.	Name	type	Description	Size	Thickness	SQM/Con	FOB Quote / SQM	Packing	Port of loading	TOTAL SQM	TOTAL CON	TOTAL PRICE
1	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Rockface, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	10x10 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 20,90	CRATES	CHENNAI	820	4	\$ 17.138,00
2	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	10x10 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,42	CRATES	CHENNAI	820	4	\$ 12.644,40
3	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	30X30 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,09	CRATES	CHENNAI	820	4	\$ 12.373,80
4	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	24X4 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 16,25	CRATES	CHENNAI	615	3	\$ 9.993,75
5	Limestone Tandur Blue	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	20X4,5 CM	3.4 - 3.6 CM	230	\$ 17,29	CRATES	CHENNAI	690	3	\$ 11.930,10
6	Limestone Cuddapah Black	Wall Brick/Top	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Hand cut and Straight cut.	60X52 CM	9.4 - 9.6 CM	160	\$ 28,08	CRATES	CHENNAI	480	3	\$ 13.478,40
7	Limestone Tandur Blue	Cobbles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	30X30 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 16,75	CRATES	CHENNAI	410	2	\$ 6.867,50
8	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	30X5,5 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 14,26	CRATES	CHENNAI	615	3	\$ 8.769,90
9	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	60X30 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,09	CRATES	CHENNAI	410	2	\$ 6.186,90
10	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut and Tumbled.	60X30 CM	1.9 - 2.1 CM	440	\$ 8,48	CRATES	CHENNAI	53680	122	\$ 455.206,40
11	Limestone Cuddapah Black	Tiles	Top Surface Natural, Bottom Surface Calibrated and sides Machine cut.	60X120 CM	3.9 - 4.1 CM	205	\$ 15,80	CRATES	CHENNAI	820	4	\$ 12.956,00
										60180	154	\$ 567.545,15

Fuente: Autor del proyecto.

## Resultados

Como resultado de la Negociación Arvicon International de la India y Territoria Apoquindo de Chile para el proyecto mercado Urbano Tobalaba se concluyó que:

La negociación era favorable para ambas empresas por lo que el día 17 de Noviembre de 2019 se realiza la primera consignación por anticipado de los primero 15 contenedores a producir. Esto quiere decir que la producción final de contenedores estaría estipulada para los meses de Noviembre - Diciembre de 2020.

En total Arvicon International recibirá de esta negociación \$567.545,15 USD, dinero suficiente para recuperar no solo la inversión realizada en la negociación como tal sino en costos precedentes a la negociación como lo fue el costo de participación en la feria Expoconstrucción y Expodiseño Bogotá 2019.

La compra estimada de 82.000 metros cuadrados de piedra natural no se realizó en su totalidad dado que los andenes y aceras que circundan el complejo arquitectónico tienen como norma Nacional estar elaborados en losas de cemento. Arvicon International no se comprometió a ofrecer este producto puesto que no lo produce y la forma de obtenerlo sería tercerizado por lo que Arvicon International no ofrecía las garantías suficientes a Territoria Apoquindo para la venta de este material por lo que la venta total de piedra natural se estipuló en 60.180 metros cuadrados de piedra natural.

## Conclusiones

A partir del proyecto desarrollado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Por medio del cuadro de análisis de riesgos, se detectaron todos los posibles factores sensibles que presenta la negociación Territoria Apoquindo – Arvicon International para el proyecto Mercado Urbano Tobalaba, en el cual se remarca la dificultad financiera que presenta el negociar con un país chileno en estos momentos. Las recomendaciones sobre la inflexibilidad en las formas de pago por parte de este cliente son más que evidentes, sin embargo, se puede ser flexibles en los tiempos en las que se estipularán los pagos. De igual forma la mayoría de riesgos externos a la contraparte se fundamentan en los estados meteorológicos de India y sus conflictos geopolíticos con países vecinos por lo que es de suma importancia que Arvicon adquiera pólizas de seguro para sus contenedores a término FOB.
- Si bien es cierto el plan de negocios estuvo bien estipulado y en la mayoría de los casos se dio cumplimiento a las fechas estipuladas en el mismo, no fue tan relevante el hecho de delimitar estrictamente las labores de cada quien, así como las tareas, deberes y obligaciones a realizar puesto que una negociación no se puede ver en general como una línea recta, sino que es un espectro dentro de un marco de negociación donde todas las partes interactúan al mismo tiempo. Esto permitió por ejemplo que el periodo de envío y análisis de muestras hubiera sobrepasado los tiempos estimados, al punto de pensar que la negociación no se iba a celebrar. Esto se dio dado que los procesos de análisis de resistencia sumado al análisis de pigmentos y a las recomendaciones de otros arquitectos e ingenieros por parte de Territoria Apoquindo llevaron el proceso de selección de material por alrededor de 3 meses.

- La implementación del plan de negociación sumado a los puntos generados para la negociación como parte del común acuerdo, llevó a que satisfactoriamente el día 17 de noviembre de 2019 Territoria Apoquindo realizara el primer pago por anticipado de la primera factura lo que puso en marcha el desarrollo final de la negociación y comienzo de una relación duradera. Es probable que después de este proyecto, los términos de negociación cambien en beneficio de Territoria Apoquindo, puesto que para Arvicon International ellos no serán más considerados como un cliente potencial o desconocido. Sin embargo, es este proyecto el que genera los cimientos de esta nueva relación comercial.

### **Recomendaciones**

Es importante que para negociaciones futuras se tenga mucho en cuenta el análisis de riesgos puesto que es una herramienta fundamental que ayuda a la persona encargada de generar los pactos de común acuerdo y en general cualquier tipo de contrato comercial que busque la estabilidad para una negociación, de encontrar los puntos flexibles e inflexibles de la misma. Esto ayuda igualmente a formular puntos de vista más concretos y beneficiosos para ambos y a desenfocar un poco la idea de que lo que se está vendiendo es un producto.

De igual forma es recomendable realizar un plan de negocios donde se estipulen todas las tareas, deberes y obligaciones de las partes. Sin embargo, es importante entender que una negociación no es nunca un acuerdo rígido entre partes, sino que, la improvisación, demoras o incumplimientos en las acciones estipuladas en dicho plan también deben ser parte del plan y contemplar que los imprevistos están a la orden del día.

## Referencias bibliográficas

- Anónimo. (27 de Mayo de 2020). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Narendra\\_Modi](https://es.wikipedia.org/wiki/Narendra_Modi)
- Anónimo. (9 de Marzo de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto\\_indo-pakistan%C3%AD\\_de\\_2019](https://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto_indo-pakistan%C3%AD_de_2019)
- Anónimo, C. P. (26 de Julio de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/2019%E2%80%932020\\_Chilean\\_protests](https://en.wikipedia.org/wiki/2019%E2%80%932020_Chilean_protests)
- Anónimo, Chilean Protest. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de [https://en.wikipedia.org/wiki/2019%E2%80%932020\\_Chilean\\_protests](https://en.wikipedia.org/wiki/2019%E2%80%932020_Chilean_protests)
- Anónimo, Roads in India. (30 de Junio de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Roads\\_in\\_India](https://en.wikipedia.org/wiki/Roads_in_India)
- Anónimo, Strike. (10 de Enero de 2019). *Industrial*. Obtenido de <http://www.industrialunion.org/indian-workers-hold-biggest-strike-in-history>
- Anónimo, Indian Railway. (28 de Julio de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Indian\\_Railways](https://en.wikipedia.org/wiki/Indian_Railways)
- Arvicon International. (2015). Certificados internacionales. *All about stone veneers*, 2. Nueva Delhi, Delhi, India.
- Barría, C. (14 de Noviembre de 2019). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50309572>
- BBVA. (13 de Abril de 2018). *bbvaopen4u*. Obtenido de <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/que-es-el-metodo-kanban-y-por-que-funciona-en-la-programacion-de-software>
- Camara Chilena de la Construcción. (2019). *Informe MACH macroeconomía y construcción*. Camara Chilena de la Construcción. Obtenido de <https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/MACH50-2019.pdf>
- Datos Macro. (2020). *DatosMacro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-paz-global/india>
- Department of mines & geology. (s.f.). *Department of mines & geology*. Recuperado el 30 de 07 de 2020, de <https://mines.telangana.gov.in/MinesAndGeology/Views/MineralResources.aspx>
- Gilibets, L. (31 de Julio de 2013). *IEBS*. Obtenido de [https://www.iebschool.com/blog/metodologia-kanban-agile-scrum/#que\\_es\\_kanban](https://www.iebschool.com/blog/metodologia-kanban-agile-scrum/#que_es_kanban)
- Grapsas, T. (2 de Abril de 2019). *rockcontent*. Recuperado el 25 de Julio de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kanban/#:~:text=El%20Kanban%20es%20un%20sistema,tarjeta%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Ccart%C3%B3n%E2%80%9D>.

Publimetro. (3 de Septiembre de 2019). Actividad de la construcción cierra positivo primer semestre. Obtenido de <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2019/09/03/actividad-construccion-primer-semestre.html>

Territoria. (s.f.). *Territoria*. Recuperado el 2020, de <https://www.territoria.cl/espanol/nosotros/>

Yoshi, Y. (22 de Octubre de 2019). *The Washington Post*. Obtenido de <https://www.washingtonpost.com/politics/2019/10/22/xi-jinping-narendra-modi-met-again-this-month-here-are-things-know-about-sino-indian-relations/>



# Apéndice

## Apéndice A: Certificados internacionales



Fuente: (Arvicon International, 2015)