

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

Introducción

Ante el evidente declive de las reservas probadas de petróleo a nivel internacional, varios de los países miembros de la OPEP han iniciado desde hace varios años un plan de inversiones millonarias que apuestan en las energías renovables, básicamente la solar, eólica y nuclear. A decir de los especialistas en el tema este declive ha empezado desde el año 2000, al menos así lo señalan fuentes internacionales como el Fondo Monetario Internacional, La OCDE y el Banco mundial entre otros. Arabia Saudita sigue siendo el productor más influyente a nivel internacional con reservas por 266,000 millones de barriles y una capacidad para producir hasta 12.5 millones de barriles diarios, con el costo más bajo a nivel mundial entre 4 y 6 dólares por barril. Su margen de maniobra es enorme, lo que complementa con unas reservas internacionales que suman 750,000 mil millones de dólares ¹

La industria petrolera Saudí fue fundada en 1938 por la Arabian-American Oil Company (Aramco) cuando se encontró en Damman un campo petrolero muy productivo. Aramco era originalmente propiedad de cuatro compañías estadounidenses, pero en 1974 el control de la participación paso al gobierno saudí.² En la actualidad Arabia Saudita es el primer productor de petróleo, seguido de Estados Unidos y la Comunidad de Estados Independientes; la mayor parte del petróleo se extrae en la zona oriental del país, cerca de la costa, en el golfo Pérsico.

El informe publicado por Citigroup en el 2010, ha hecho sonar las alarmas, prevé que Arabia Saudí será un importador neto de petróleo en 2030.³ En la actualidad ya usa un cuarto de su producción para el consumo interno, pero hay que tener en cuenta que la demanda de electricidad se incrementa un 8% al año. Jadwa Investment considera que el reino incurra en déficit presupuestario a partir de 2014 y que las reservas de divisas del país se conviertan en deudas en 20 años. Pero lo que no tiene en cuenta el informe del Citigroup son los planes del

¹ crisis en el reino

saudita. http://www.perfil.com/contenidos/2011/03/21/noticia_0009.html

² reino saudita financia el EI. <http://actualidad.rt.com/actualidad/view/144482-rey-saudita-financiar-estado-islamico>

³ <http://survivalandprosperity.com/2012/09/06/citigroup-saudi-arabia-to-stop-exporting-oil-by-2030/?lang=es>

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

reino en energías renovables. Para el banco apostar por la energía solar sería la opción más fácil.

Según cifras Ciudad Rey Abdala para Energías Renovables y Nuclear (KA-Care) la energía solar generada por los sistemas fotovoltaicos y de concentración significará el 23% de la cesta energética en 2030 y el 39% en 2050. El reino tiene una verdadera oportunidad de convertirse en un líder mundial de energía solar, pero ello requerirá una inversión enorme. Arabian Business.⁴ El emir Turki al Faisal, presidente del Centro Rey Faisal de Investigaciones y Estudios Islámicos, ha desvelado que Arabia Saudí planea depender al 100% de las energías renovables para producir la electricidad que necesita el reino, aunque es un plan a largo plazo que necesitará décadas.

La King Abdullab City for Atomic and Renewable Energy (KACARE) con sede en Riyadh es el nombre del ambicioso proyecto establecido en abril del 2010 con el objetivo de que para el año 2060 el 50% del total del consumo de energía domestica del país provenga de una fuente sustentable. Estos proyectos representan una inversión estimada de más de 60 mil millones de dólares.⁵

La licitación para el registro de las empresas interesadas en formar parte del proyecto se abrió entre el 1 de mayo al 30 de septiembre del 2010, en la primer semana de octubre, quedaron seleccionadas tres empresas que pasarían a la ronda final para la adjudicación del proyecto

⁴] "fracking: el bálsamo milagroso", Richard Heinberg. 2014

⁵ <http://www.kacare.gov.sa/en/>

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

Antecedentes y dilema

A principios del mes de octubre del 2010 el comité directivo de KACARE, selecciono a tres empresas que consideraron cumplían con los requisitos, técnicos, operativos y financieros para ser finalistas. Dos empresas europeas y una norteamericana se disputan el contrato de adjudicación. Ante esta perspectiva el príncipe Abdulá Hummen director general del proyecto KACARE, invito a las tres delegaciones a una reunión a la ciudad Marroquí de Casa Blanca, para el mes de noviembre, del 8 al 10 en donde conoció en un ambiente relajado a cada uno de los responsables del proyecto

El dilema que presenta esta situación. radica en la forma como los sauditas evaluaron a los candidatos finalistas .Para la cultura saudita en particular y para los árabes musulmanes en general , al ser una cultura de alto contexto, la confianza , el prestigio y la reputación son variables que tiene un gran relevancia, el elemento más importante para establecer un convenio comercial a largo plazo, se centra en el la calidad de la relación interpersonal y la confianza que se establezca con sus socios, en este contexto la licitación no solo evaluó, la calidad del producto, el precio y las innovaciones presentes, sino también la solvencia moral de las personas que participaron como responsables directos y de qué manera se establecieron o no vínculos de confianza y empatía mutuos, pensando que esta relación seria de largo plazo y no únicamente por un proyecto temporal específico

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

Las empresas finalistas

La empresa Norteamérica Daystar Technologies fundada en 1998, ha sido pionera en comercializar y producir paneles solares, de la más alta calidad manteniendo la innovación constante en sus diferentes productos, ha sido líder en la manufactura de paneles solares y equipo especializado en micro conductores que convierten la luz solar en energía, exportado de manera creciente diversos productos y maquinaria especializada, a más de 24 países, después de enviar su solicitud, fueron seleccionados como una de las tres empresas que competirían para la adjudicación de un contrato millonario , por el proyecto Saudita KACARE ,con el fin de explorar un acuerdo ,para la posible venta de 230 mil paneles solares con un valor de más de 130 millones de dólares.

La empresa francesa Schneider Electric con más de 170 años de experiencia en la industria eléctrica y la Española Acciona establecida en 1930 son también finalistas y fueron invitadas a Marruecos.

Las delegaciones participantes

La delegación Saudí la integran dos príncipes sauditas, primos hermanos del Rey Abdallah así como altos ejecutivos del KACARE, todos ellos con formación profesional egresados en su mayoría de universidades Norteamericanas y Europeas. Acompañaron a los príncipes dos de sus cinco esposas y 6 de sus 18 hijos. En agosto de 2005, tras el fallecimiento del rey Fahd su hermanastro Abdallah ben Abdel Azizd se convierte en monarca. También es el Primer Ministro del gobierno saudí.

La primer reunión en Casa Blanca resulto ser clave para que las partes implicadas se conocieran y establecieran vínculos de confianza mutuos, una semana antes de la reunión los accionistas de la empresa Norteamericana reciben de fuentes confiables que dos empresas europeas , una francesa y la otra Española habían sido contactadas e invitadas a Marruecos ,y son finalistas también , por lo que a petición de John Parker, se rehace la oferta para que esta resulte más competitiva y atractiva, su estrategia se enfoca en lograr el interés de los árabes, resaltando la innovación que tienen sus productos, como el argumento principal, para firmar el contrato, por lo que aprovecharon, el viaje para ir acompañados de sus esposas, para

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

la empresa Daystar fue primera ocasión en que un grupo de sus altos ejecutivos tiene contacto con clientes árabes , en sus países de origen.

John Parker tiene una larga trayectoria en la compañía. y una amplia experiencia en la negociación , así como un profundo conocimiento sobre el producto, sin embargo su temperamento nervioso, impulso , agresivo en la negociación, así como su conocida afición por el whisky, en más de una ocasión le ha generado un problema con sus clientes y proveedores, a los ojos de los accionistas de las empresa Parker de 55 años es el mejor candidato.

Por otro lado el príncipe Abdulá Humeen recién graduado de la Universidad de Stamford EEUU, en Finanzas y administración, de 33 años, tenía como objetivo conocer de manera más cercana y relajada a los ejecutivos que representan los intereses de las diferentes empresas , pero sobretodo establecer vínculos de empatía y confianza antes de firmar el multimillonario acuerdo, evaluando no solo la calidad del producto y las innovaciones sino sobre todo la calidad de la relación personal a largo plazo que les inspire confianza y respeto, su carácter reservado, prudente, precavido y su gran capacidad de escuchar son claves para que encuentre la mejor opción entre las propuestas que analizará en Marruecos , el fin de esta reunión no era negociar , sino conocer y agasajar a los altos ejecutivos convocados y que pudieran sentarse las bases de una sólida relación de confianza mutua como fundamento necesario e indispensable de la futura relación comercial

Las reuniones en Casa Blanca

Los americanos llegaron cuatro días, antes de la cita, el jueves 4 de noviembre, por la noche, mientras que la delegación saudí arribó de manera alterna el martes 2 y el miércoles 3 de noviembre. Parker propuso una primera reunión a las 18 horas del viernes 5, para tomar un coctel que ofrecerán a sus anfitriones en Bar Lounge del Hotel, esperando tener un acercamiento más íntimo, en un ambiente relajado y presentar los avances de su propuesta.

Por otra parte los sauditas se reunieron el lunes 8 y hasta el miércoles 10 de noviembre donde conocieron de manera más cercana a sus invitados y llevaron a cabo entrevistas por separado con cada una de las comitivas a los que hospedaron en los tres mejores hoteles de gran turismo de la ciudad de Casa Blanca.

La comitiva Saudita personalmente había entregado las invitaciones rotuladas recomendando a sus huéspedes asistir con ropa formal .Las diferentes delegaciones han sido notificadas con anticipación de los eventos con los que serían agasajas, los gastos de

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

hospedaje y gastos de alimentación, corrieron a cargo de los sauditas. El evento principal fue programado el lunes 8 de noviembre

Los Sauditas seleccionaron, el salón más suntuoso y grande dentro del hotel Golden Tulip Farah, de Casa Blanca, con el fin de recibir por separado y en diferentes horarios a sus invitados. han acondicionada el salón principal “Mohamed VI” , para reproducir una tradicional tienda Beduina , saudita con finos tapetes iraníes , sedas y cojines de plumas de ganso egipcios , platos y tasas de cobre de Turquía y finos inciensos de Yemen . También han preparado un selecto convite compuesto por: canapés y bocadillos, a base de dátiles, almendras, cordero a las brasas, además de cuscús y humus además de café y té de menta y jazmín, así como varios y coloridas sishas naguales con tabaco aromatizado, amenizados por un grupo instrumental de música tradicional beduina, que han contratado especialmente desde Omán, el objetivo del evento es fue planeado meticulosamente para mostrar su hospitalidad, dando a conocer su rica cultura milenaria a sus invitados extranjeros

Los príncipes son acompañados por varios de sus hijos varones y sus hijas menores de 13 años quienes en todo momento está junto a sus padres jugando y retozando animadamente mientras un grupo de adultos mayores que también integran la comitiva saudita, esperan en la entrada del salón, con el fin de darles la bienvenida a sus invitados, ataviados con la vestimenta tradicional saudita

Códigos, costumbres y tradiciones

Las vestiduras árabes son muy simbólicas, representando la relación del hombre con la tierra, el pasado y el islamismo. Las vestiduras sueltas y ondulantes reflejan la practicidad de la vida en un país donde predomina el desierto. Tradicionalmente los hombres utilizan una vestidura de algodón o lana que les cubre hasta los tobillos (conocida como *thawb*) y una *ghutra* (un pañuelo cuadrado de algodón que se pone en la cabeza y se mantiene con cordones de diferentes estilos). Para los raros días de frío, los hombres usan una capa de pelo de camello denominada *bisht*.

La comitiva Francesa es la primera en asistir, llegando puntualmente acude a la cita a las 10am llevando consigo, varias canastas, con frutas cristalizadas, quesos añejos y la mejor selección de coñac, así como libros de escritores Franco-Argelinos que hablan de la

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

importancia de la cultura musulmana en Francia, al saludar a sus anfitriones manifiesta abiertamente que es el momento propicio para negociar y firmar el contrato. La delegación francesa la preside Pierre Cohen quien además de profesar la religión judía es miembro activo de comité sionista Francés se ha dispuesto otro salón para recibir a las esposas, quienes serán homenajeadas con un almuerzo y dulces de almendras, higos y dátiles, además se ha contratado a un grupo de mujeres marroquíes, expertas artesanas del tradicional KENA quienes harán diseños en la manos y rostros de sus invitadas para mostrarles su respeto.

Los españoles, son los siguientes en acudir al evento, el lunes a las 14 horas, solicitan a las directora de mercadotecnia y ventas Natalia Fernández, que sea ella la que participe en nombre de la comitiva Hispana, debido a que el director general de la empresa tuvo un atraso con su vuelo. Envían desde Madrid, ese mismo día un correo electrónico para confirmar la invitación con la que pretender homenajear a los príncipes sauditas y su sequito con un concierto de Guitarra Flamenca para Sábado y una cena con comida Fusión Española con el mejor jamón de pata negra de habugo que han solicitado desde Cantabria en el mejor restaurante Español de Casablanca, “el Mesón de Curro” así como una selecta selección de vinos tintos de la rioja y espumosa cava de Catalunya, la reconocida internacionalmente, bailadora de Flamenco Maria la Yerbabuena será la encargada de amenizar el evento .

Mientras que los norteamericanos quien son los últimos, en ser convocados, a las 20 horas, se disculpan por no poder asistir, sin dar mayores explicaciones, por medio de una nota a la recepción del hotel. Han preparado sin notificar ni confirmar oportunamente a sus anfitriones, un Bruch al estilo sureño Norteamericano para el martes al medio día, en el jardín y la piscina, del hotel pensando que sería más interesante un almuerzo relajado, disfrutando de la espectacular vista de la ciudad y el formidable clima mediterráneo, que en nada de se parece a las mañanas frías y nubladas de Chicago. Han preparado un almuerzo ligero con una Parrillada de Cerdo, Hamburguesas, Hotdugs, cervezas, margaritas, martinis de frutas tropicales y un grupo de Jazz y otro de rock and roll que amenizará el evento en donde las esposas de los ejecutivos norteamericanos aprovechan para tomar el sol y relajarse con la estupenda vista de la bahía que tiene el hotel, y las dos enormes piscinas con jacuzzi que tienen a su disposición, han dispuesto juegos infantiles , un mago y un payaso ,así como un espectáculo de pirotecnia para el atardecer.

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

La Conclusión del evento

Al término del encuentro el día miércoles por la mañana, los participantes tienen impresiones contradictorias y diversas con respecto al evento. Los americanos se sienten frustrados ante la falta de un acuerdo y la insistencia de los Sauditas en querer socializar, sin querer concretar un acuerdo definitivo. Los franceses por su parte se sienten confundidos, por un lado creen haber logrado empatía, pero por otro lado asumen las consecuencias de que la conformación de sus delegados no fue la más atinada, y al final los españoles opinan que fueron ellos lo que mejor impresión dieron y han ganado la confianza de los sauditas, sintiéndose como en su casa en Marruecos

El príncipe Abdulá Humeen acude la mañana del miércoles al aeropuerto internacional de Casa Blanca para despedirse personalmente de sus invitados, notificándoles que en el transcurso de la semana siguiente darían a conocer cuál sería la empresa seleccionada, haciéndoles notar de la manera más cortés, que esta reunión tenía como objetivo conocerse y agasajarlos como sus huéspedes tal y como el Corán lo recomienda y no era una reunión de negocios.

El jueves 18 de noviembre, cada uno de los líderes del proyecto recibió, vía mensajería una carta con el siguiente mensaje:

“No digas todo lo que sabes, no hagas todo lo puedes, no creas todo lo oyes, no gastes todo lo que tienes; Porque: el que dice todo lo que sabe, el que hace todo lo que puede, el que cree todo lo que oye, el gasta todo lo que tiene; Muchas veces: dice lo que no conviene, hace lo que no debe, juzga lo que no ve, gasta lo que no puede.”

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

Anexos

- 1) Principales yacimiento de petróleo y Gas de Arabia Saudita



Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

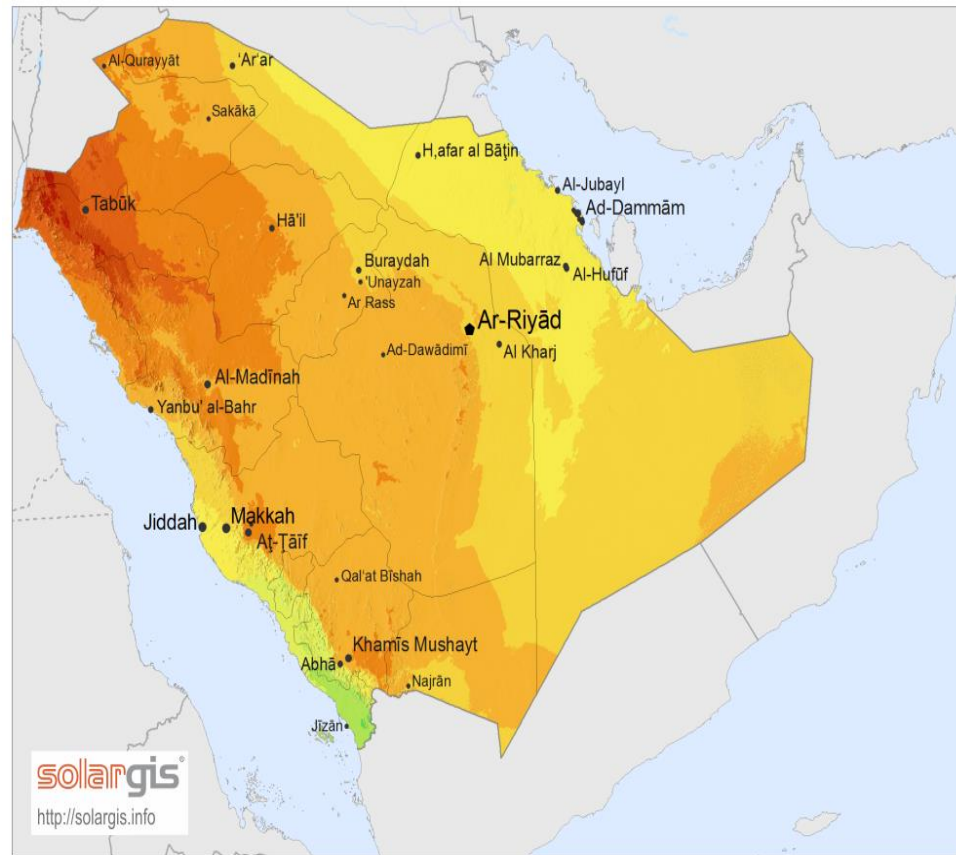
Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

2) Principales plantas de energía solar del proyecto KACARE

Direct Normal Irradiation

Saudi Arabia



Average annual sum, period 1994-2010
SolarGIS
<http://solargis.info>
< 1200 1600 2000 2400 2800 > kWh/m²

0 200 km

SolarGIS © 2013 GeoModel Solar

Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

3.) Planta de energía solar en el desierto saudita.



Caso: Desencuentros en Casa blanca Negociar con Árabes

Dr. Eduardo Revilla Taracena

Mtro. José Pavlov Valdivia Reynoso

ITESO. Departamento de Económica, administración y Mercadología

