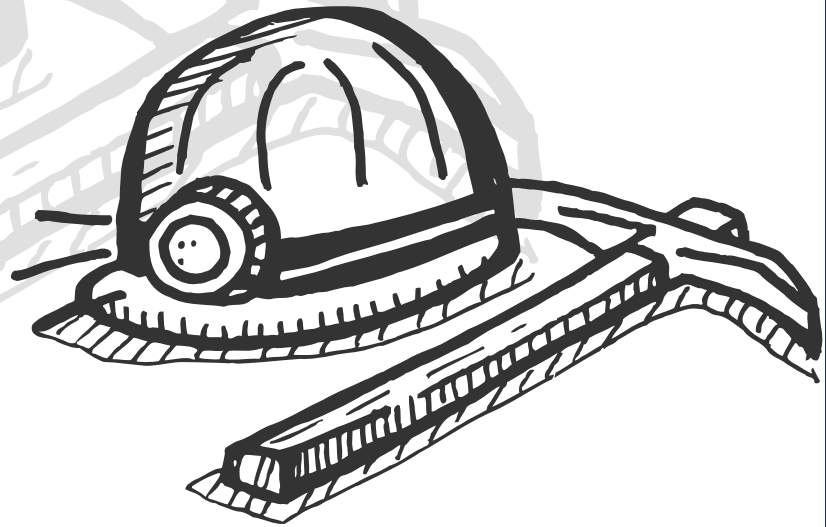




Disponible
en Video-caso

Caso 116

Gestión



Coningex

Negociando con los grandes

Cristóbal González, ha tenido una vida ligada desde siempre a los negocios y un padre vinculado al área minera, por lo que decide iniciar proyectos en el sector. Con contactos, conocimiento de la industria, algunos traspies, pero muchas ganas de conseguir algo grande, Cristóbal se embarca en un mercado altamente competitivo y al que es difícil ingresar. Tras meses de intentos por cerrar contratos, Cristóbal se enfrenta a grandes empresas mineras con las cuales pelea por ganar una licitación.

“El gran objetivo que se esperaba para ese año era ingresar al rubro minero, no sólo cumpliendo las normativas exigidas por el sector, sino que también apuntando a entrar en el cerrado círculo de empresas que conforman este mercado”.

Los orígenes.

Cristóbal González estudió en la Trading Academy, de Estados Unidos, y el Trading College de Argentina, entidades relacionadas con el mundo de la bolsa de comercio, donde se maneja la compra y venta de acciones. Proveniente de una familia ligada a la minería y los negocios bursátiles, siguió los pasos de su padre, participando en cuanto negocio encontraba. Coningex tiene sus orígenes a principios del año 2012 a partir de la disolución de IMT, empresa dedicada a la venta de insumos de minería, transporte y construcción, de la cual Cristóbal González era dueño junto a un amigo. Debido a la falta de clientes, junto a investigaciones realizadas en el rubro, Cristóbal se da cuenta de que la construcción e ingeniería dedicada a la minería eran actividades más rentables, es por esto que decide dejar la venta de insumos.

Si bien el sector minero parecía más provechoso, éste tenía altas barreras de entrada debido a que estaba bastante más concentrado que, por ejemplo, las actividades ligadas a la construcción de viviendas para particulares o el Estado. Por esto, Cristóbal decide armar su empresa bajo el nombre de Coningex, y fue respaldada por la asociación con una empresa española que trabajaba en Chile, dedicada a la construcción y movimiento de tierras. En febrero de 2013 se forma un consorcio llamado Coningex Magova, dedicándose finalmente a ingeniería, construcción y movimiento de tierras.

Año 2013

El gran objetivo que se esperaba para ese año era ingresar al rubro minero, no sólo cumpliendo las normativas exigidas por el sector, sino que también apuntando a entrar en el cerrado círculo de empresas que conforman este mercado. No exento de esfuerzos y generando preocupantes gastos, en un periodo aproximado de ocho meses se contrató nuevo personal, se realizaron planes de marketing, publicidad, se generaron visitas y se establecieron relaciones con las empresas mandantes del sector como BHP Billiton, Anglo American y Barrick (ver anexo 1).

La gran apuesta de Coningex era lograr ingresar a ese mercado y generar espacios para ser un socio estratégico de las empresas mineras y no sólo un ente generador de dinero.

Tocando la puerta

Llegar a las instancias de diálogo no parecía un desafío simple. Los espacios de reunión y negociación para proyectos mayores sólo se realizan a partir de invitaciones privadas por parte de las mineras, lo cual se suma a las barreras de entrada. En estas licitaciones se debía superar etapas, y las empresas mineras aconsejaban “llegar siempre a la etapa final para generar confianza”.

Las exigencias son variadas, desde años de experiencia (mínimo tres), nivel de facturación, calidad de las propuestas técnicas y económicas, hasta mínimos detalles como la presentación de documentos en papel, eran aspectos a considerar y hacían que este sector presentara sus puertas bastante difíciles de abrir.

Luego de varios intentos por conseguir unos minutos para conversar sobre la propuesta, Coningex consigue

agendar una visita a la planta Las Tórtolas, perteneciente a la empresa Anglo American, ubicada en Colina. Fueron cinco minutos que se transformaron en casi tres horas, donde se trataron temas cotidianos en el contexto de una grata conversación. Luego de esto, los socios fueron hablaron sobre el cometido de Coningex, señalando las operaciones en construcción que han realizado durante su historia. El gerente preguntó si podían realizar trabajos de pavimentación, y el socio que estaba presente en la visita, con experiencia en el rubro, respondió afirmativamente. Así, quedaron invitados a este concurso junto con otras nueve empresas, todas con vasta experiencia en el rubro.

En el proceso se pedía la ficha técnica y administrativa para los trabajos de pavimentación. A partir de esto se iniciaba la preparación de información y luego negociación.

Con gran entusiasmo, Cristóbal señala a su equipo que debían realizar “una propuesta impecable”, lo cual trajo buenos resultados, ya que fueron aceptados para participar en la última etapa de evaluación, aprobando su sólida propuesta técnica.

La etapa final

Ya aprobadas las fichas técnicas del proyecto, se abordó la planificación financiera. No obstante, existía un problema con la propuesta ya que, por parte de Anglo American, se hablaba de una reevaluación de los montos asignados que figuraban en \$ 7.3 millones de dólares, IVA incluido, lo cual era un problema para la minera, entendiendo el desacelerado escenario económico actual (ver anexo 2), con una volatilidad en el precio del cobre (bordeando los \$ 3 dólares la libra) y la disminución en la producción de China, país con el cual se han suscrito contratos. Todo esto justificaba bajar el valor de la propuesta en un 10 % (aproximadamente \$400 millones de pesos).

Ante esta situación, Cristóbal se ve envuelto en una problemática: debía negociar recortando el presupuesto, sin perjudicar la calidad y sin perder el objetivo de posicionarse en el sector. ¿Qué debe hacer Cristóbal para lograr este objetivo?

Anexo 1: Principales empresas mineras en Chile

BHP Billiton es una compañía global, de origen anglo-australiano, líder en recursos naturales. Posee más de cien operaciones alrededor del mundo en las que trabajan más de 100.000 personas, entre empleados y contratistas.

Anglo American plc es una de las compañías mineras más grandes del mundo. Su casa matriz está en Reino Unido, y sus operaciones y proyectos de crecimiento están localizados en el sur de África, Sudamérica, Australia, América del Norte, Asia y Europa.

Barrick Gold es la compañía dedicada a la producción de oro más grande del mundo. Su casa matriz está en Toronto, Canadá. Cuenta con un portafolio de minas y proyectos en cuatro continentes, así como exploración y proyectos de desarrollo en todo el mundo.

Anexo 2: situación de la industria minera al 2013

“Se está produciendo un cambio en la industria minera a nivel mundial, en cuanto a que hay mayor cautela en el proceso de inversiones en el sector. Hasta hace poco tiempo atrás, las compañías actuaron con cierta agresividad en materia de inversiones y, en algunos casos, no se adoptaron los resguardos necesarios frente a ciertos factores, tales como la rentabilidad adecuada de los proyectos o los riesgos asociados a dichas decisiones .”

Se suma a esto la pérdida de competitividad de la industria minera chilena. La producción del cobre que explica el 90% del PIB de este sector productivo entre 2004 y 2012 se mantiene relativamente constante.

¹ Fuente: Memoria anual 2012-2013 de SONAMI (Sociedad Nacional de Minería).