

## Resolución caso Prodesarrollo

Autor: William Alberto Hidalgo Monge<sup>1</sup>

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica. Setiembre 2014

**Resumen:** Prodesarrollo es una entidad no gubernamental fundada en 1993, sin ánimo de lucro y dedicada al financiamiento de pequeños productores. En diciembre de este año firma un convenio con el Banco Mundial de Desarrollo (BMD) que incluía la elaboración de los manuales de operación en el plazo no mayor de un año. Para esto debería contratar a un experto en Administración de Empresas, el Sr. Gonzalo Bustamante. Sin embargo, debido a que la empresa apenas estaba iniciando operaciones, no disponía de ingresos para cubrir sus gastos de operación, por lo que y con previa autorización verbal de BMD, decide utilizar al Sr. Bustamante como Gerente General, y que este pudiese hacer las 2 funciones. Sin embargo, por la carga de trabajo, sólo pudo fungir como Gerente General. Para 1996 existía un claro incumplimiento del convenio, por lo que BMD solicita la destitución inmediata del Sr. Bustamante o no giraría más desembolsos a Prodesarrollo, ambas medidas significarían el cierre de sus operaciones.

**Palabras Clave:** Negociación, Operaciones, Convenio, Intereses, Beneficio Mutuo.

**Abstract:** Prodesarrollo is a non-governmental organization founded in 1993, this is a non-profit organization dedicated to funding small producers. In December of that year Prodesarrollo signed an agreement with the World Development Bank (BMD), which included the development of operating manuals within not more than one year. To this, they should hire an expert in Business Administration, Mr. Gonzalo Bustamante. However, because the company was just starting operations, they don't have any income to cover its operating expenses, so with prior verbal authorization of BMD they decide to use Mr. Bustamante as CEO, and he could make both functions. However, because the workload, he could only serve as CEO. By 1996 there was a clear breach of the agreement, which BMD calls Prodesarrollo and requests for the immediate removal Mr. Bustamante or they would not rotate more disbursements to Prodesarrollo, both measures would mean the closure of operations.

**Key words:** Negotiation, Operations, Agreement, Interests, Mutual Benefit.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración de Negocios de ULACIT y Bachiller en Ingeniería Electrónica y Comunicaciones de la Universidad Interamericana de Costa Rica. Estudiante actual del programa de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones, en la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Costa Rica. Contacto: wahm07@gmail.com

## Caso. Prodesarrollo

# Planteamiento del problema

---

En primera instancia se podría decir que el problema real consiste en ¿Qué hacer con el Sr. Gonzalo Bustamante? ¿Debe irse o debe quedarse?

Este primer planteamiento denota dos posiciones específicas:

- Por parte del Banco Mundial de Desarrollo (BMD) Bustamante se va, si no se va se suspenden los desembolsos a Prodesarrollo.
- Por parte de Prodesarrollo Bustamante se queda, si BMD suspende los desembolsos a la empresa, iremos a arbitraje.

Analicemos varios hechos relevantes:

1. En Diciembre de 1993 se firma un convenio de préstamo entre el Banco Mundial de Desarrollo y Prodesarrollo. El otorgamiento del préstamo se consideraba un triunfo para Prodesarrollo, debido a que la asociación no tenía ningún patrimonio propio y estaba iniciando sus actividades de financiamiento del desarrollo. Según el contrato de préstamo, Prodesarrollo debería contratar a un Especialista en Administración de Empresas para que elaborase durante el primer año todos los manuales operativos que servirían de guía al personal de PRODESARROLLO para procesar las solicitudes de crédito y al personal administrativo y de campo de la empresa.
2. Con este fin se contrata al Especialista en Administración de Empresas Gonzalo Bustamante. Pero al no tener los ingresos para cubrir sus gastos de operación, Prodesarrollo decide utilizar al Sr. Bustamante como Gerente General y para ello obtuvo la aprobación verbal de BMD. En teoría el Sr. Bustamante debería ejercer las dos posiciones, sin embargo en la práctica solo pudo realizar las tareas de Gerente por la carga de trabajo que implicaba.
3. BMD exige el despido del Sr. Bustamante debido a que para 1996 aún no se habían realizado los manuales, por tanto se había incumplido el contrato. Para Prodesarrollo esta exigencia resultaba inexplicable e inesperada, porque Bustamante había sido un factor clave para la empresa en los últimos años.

4. BMD envía un comunicado a Prodesarrollo donde no permitía que se le continuara pagando al Sr. Bustamante con fondos generados por el margen financiero, lo que significaba que Prodesarrollo debería despedir al Sr. Bustamante, ya que había sido nombrado asesor y en realidad se había desempeñado como Gerente contraviniendo el convenio. Para Prodesarrollo BMD era la única fuente de fondos de importancia, sin embargo, el despedir al Sr. Bustamante podía llevarlos a la quiebra, ya que no tenían como sustituirlo.

Analicemos los intereses en juego en esta negociación

Para Prodesarrollo:

- Mantener los desembolsos de BMD.
- Proteger el éxito de los proyectos actuales.
- Lograr autonomía administrativa.
- Mantener buenas relaciones con BMD.
- Mantener las operaciones.

Para BMD:

- Evitar sanciones por incumplimiento de normas.
- Impulsar el éxito de los proyectos de Prodesarrollo.
- Garantizar el cumplimiento del convenio.
- Mantener buenas relaciones con Prodesarrollo.

Cabe destacar que tanto BMD como Prodesarrollo contaban con una alternativa externa:

**BMD:** suspender los desembolsos a Prodesarrollo.

Esta presentaba varias consecuencias para los intereses de Prodesarrollo:

Interés	Consecuencia
Mantener los desembolsos de BMD	Desembolsos Suspendidos
Proteger el éxito de los proyectos actuales	Éxito en grave riesgo por la falta de recursos
Lograr autonomía administrativa	Se mantiene la autonomía
Mantener buenas relaciones con BMD	Se deterioran severamente las relaciones con BMD
Mantener operaciones	Se suspenden las operaciones

**Prodesarrollo:** solicitar arbitraje si BMD suspendía los desembolsos.

Esta igualmente presentaba varias consecuencias para los intereses de BMD:

Interés	Consecuencia
Evitar sanciones por incumplimiento de normas	Posibles sanciones por evidencia en arbitraje
Impulsar el éxito de los proyectos de Prodesarrollo	Muy improbable impulsar el éxito
Garantizar el cumplimiento del convenio	El convenio se pone en tela de juicio por el proceso de arbitraje
Mantener buenas relaciones con Prodesarrollo	Las relaciones se dañan gravemente

En base a lo anterior, se puede decir que problema real **no consiste** en ¿Qué hacer con el Sr. Gonzalo Bustamante?, sino el problema real es mucho más serio:

***“¿En qué forma pueden las dos instituciones superar las dificultades causadas por haber incumplido las normas del convenio para lograr hacer viable el convenio y que ambas partes se vean beneficiadas con esto?”***

## Marco Teórico

---

Para Roger Fisher, una negociación es un proceso conjunto, en el cuál cada parte intenta lograr más de lo que podría conseguir actuado por cuenta propia, sin dañar los intereses del otro.

La negociación es una de las habilidades más importantes que debe tener un ejecutivo. Según William Ury (2010), en ella se destacan siete principios fundamentales (Ury, 2010):

**Principio 1: Salir al balcón.** Este concepto no tiene que ver con influenciar al otro sino con situarse en la posición correcta para lograr una negociación efectiva. Salir al balcón significa conseguir un instante de reflexión para mantenerse enfocado en lo que intenta lograr.

**Principio 2: Ponerse en el lugar del otro.** La habilidad más importante de un buen negociador es ver las cosas como lo hace la otra parte.

**Principio 3: Los intereses sobre las posiciones.** La clave en cualquier negociación es ser duro al sostener el propio interés. En el ejemplo simple de la discusión por una naranja, lo fundamental no es sostener la posición de exigir la naranja, sino el interés por utilizar la cáscara para cocinar o la pulpa para comer.

**Principio 4: Inventar opciones de mutuo beneficio.** En lugar de ver una torta estática, los buenos negociantes amplían la torta para luego poder dividirla en porciones más grandes.

**Principio 5: Utilizar un criterio objetivo.** Lo que sigue es cómo dividirla y cómo lidiar con los intereses opuestos. Éste es el núcleo de la negociación, y la mejor forma de obtener buenos resultados es implementando un criterio objetivo para lograr lo más justo.

**Principio 6: Desarrollar alternativas.** Hay dos alternativas tradicionales frente a un poder superior: someterse o pelear. Pero, de hecho, existe una infinidad de

opciones. Una de las claves de la negociación es pensar: ¿Qué haré si no logro un acuerdo? ¿Cómo puedo mejorar mi propuesta?

**Principio 7: Construir un puente de oro.** Usted se encuentra en un extremo y la otra parte está justamente en el extremo contrario. Si es hábil, en lugar de pretender que el otro recorra la distancia que los separa, comenzará desde su posición a construir un puente que pueda acercarlos.

## **El acuerdo**

“Un acuerdo es un convenio entre dos o más partes o una resolución premeditada de una o más personas” (Definición de).

Puede decirse que un acuerdo es el fruto de una negociación o un debate. La expresión estar de acuerdo se utiliza para indicar que una persona entiende y comparte el parecer de la otra o la decisión que toman ambas partes.

## **¿Qué sería un buen acuerdo en Negociación?**

Para llegar a un buen acuerdo en un proceso de negociación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Atiende los intereses claves de las dos partes en el mayor grado posible
- Cada parte gana con respecto a su alternativa externa
- No deja temas por tratar o abarcar sobre la mesa (dinero sobre la mesa)
- Protege la relación a largo plazo
- Tiene en cuenta intereses de terceros que podrían afectar la ejecución del acuerdo
- Es duradero y es factible para ambos

# Solución del caso

---

Volviendo al tema del Sr. Bustamante, si se va de Prodesarrollo, BMD podría evitar sanciones y ejercería cierto control sobre Prodesarrollo, pero aun así no estarían los manuales y se seguiría incumpliendo el convenio. Por su parte Prodesarrollo no podría buscar un reemplazo satisfactorio para Bustamante y vería comprometida su autonomía.

Si el Sr. Bustamante se queda, BMD corre el riesgo de recibir sanciones por el no cumplimiento de normas y no tendría los manuales. Por su parte Prodesarrollo podría mantener los proyectos y continuar operaciones, adicional a esto reafirmaría su autonomía.

Volviendo a los principios de negociación descritos anteriormente, nos debemos enfocar en los intereses de ambas partes y buscar que ambas partes ganen en el proceso de negociación.

La alternativa externa de arbitraje no es conveniente para BMD, tampoco lo es el inminente cierre de operaciones de Prodesarrollo con el despido del Sr. Bustamante.

A BMD le interesa que se cumpla el convenio, se realicen los manuales y así evitar sanciones, el éxito de Prodesarrollo se traduce en beneficios económicos también para BMD, así que un acuerdo que promueva esto y mantenga buenas relaciones entre las partes resulta lo más indicado.

## **El acuerdo**

En primera instancia, el Sr. Bustamante debe mantenerse en Prodesarrollo para garantizar que ésta mantenga las operaciones y la efectividad en sus proyectos.

Prodesarrollo se compromete a realizar, revisar y presentar a BMD los manuales operativos en un plazo no mayor a 12 meses a partir de la fecha de firma del acuerdo. De no realizarlos BMD suspenderá los desembolsos y toda relación contractual con Prodesarrollo. Para esto, Prodesarrollo deberá contratar a un experto, con la aprobación previa del candidato por parte de BMD y presentar una evaluación de su desempeño en seis meses a partir de la firma del acuerdo.

BMD establecerá Indicadores de Gestión<sup>2</sup> a Prodesarrollo para evaluar y medir su desempeño y sus operaciones en forma trimestral.

## Conclusión del Caso

---

El acuerdo que se tome debe atender los intereses clave de las dos partes en el mayor grado posible, debe proteger la relación a largo plazo entre las partes y debe ser duradero y factible para ambos.

El acuerdo intenta mantener las buenas relaciones entre ambas partes, bajo la premisa de que ambas partes ganan si su relación se mantiene. Prodesarrollo mantiene operaciones y el éxito de sus proyectos y BMD gana por el éxito de Prodesarrollo.

El acuerdo no debe ser afectado por un juego de intereses, en lugar de esto las dos instituciones deben superar las dificultades causadas por haber incumplido las normas del convenio y así, lograr hacer viable el convenio para que ambas partes se vean beneficiadas con esto.

Al mantener al Sr. Bustamante en el cargo, Prodesarrollo asegura su operación y el éxito de sus proyectos, situación que igualmente beneficia a BMD.

## Referencias Bibliográficas

---

Definición de. (s.f.). *Definición de acuerdo*. Recuperado el 01 de Setiembre de 2014, de <http://definicion.de/acuerdo/>

Ury, W. (02 de Enero de 2010). *Los siete principios de la negociación*. Recuperado el 01 de Setiembre de 2014, de <http://hfaga.fullblog.com.ar/los-7-principios-de-la-negociacion.html>

---

<sup>2</sup> Aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.