



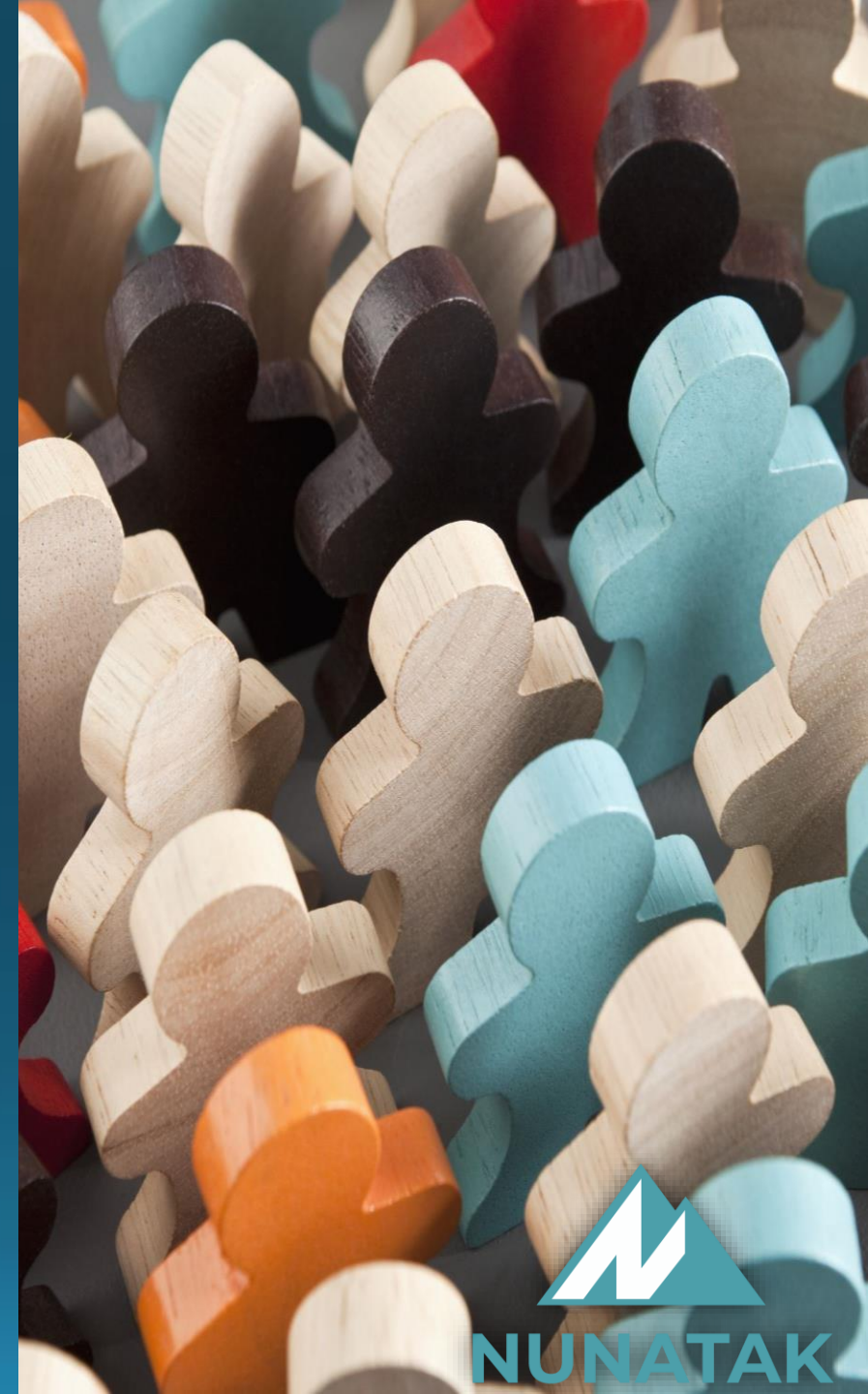
TALLER NEGOCIACIÓN Y LICITACIÓN COMERCIAL EN ORIENTE MEDIO



NUNATAK

Con quién vas a tratar, a lo mejor no es como te lo imaginas...

- En Oriente Medio, nos centraremos en los países GCC por su mayor peso económico, la diversidad cultural, religiosa e idiomática es más acusada de lo que podemos pensar. Es esencial entender y respetar estas diferencias para tener éxito en las negociaciones y licitaciones comerciales en la región.
- - **Multiculturalidad:** Oriente Medio es hogar de una variedad de culturas, desde la cultura árabe hasta la persa, turca, india, pakistaní, china, sudeste asiático, expatriados occidentales y muchas más. Es fundamental comprender y respetar estas diferencias para establecer relaciones comerciales efectivas.
- - **Religiones:** La región alberga una variedad de religiones que son todas normalmente practicadas, aunque el Islam es la religión oficial de casi todos los países de la región. El respeto y la discreción en este aspecto es la clave para evitar cualquier tipo de problema. No representa nunca ningún problema, salvo que puedes presentar una oferta el 25 de diciembre...
- - **Idiomas y costumbres:** el árabe es el idioma autóctono, pero no el más hablado en los negocios, que es el inglés en los países del Golfo, no en otros de la región como Egipto, Líbano o Irak. El inglés es además el idioma de la mayoría de las licitaciones tanto públicas como privadas.
- Ejemplo: en Emiratos Árabes la división por origen de la población es:
Los idiomas más hablados son:



Sociedades diversas...

- **Estimate the ethnicity of the population in UAE**
- Indians (27.49%)
- Pakistani (12.69%)
- Emiratis (11.48%)
- Bangladeshi (7.40%)
- Filipinos (5.56%)
- Iranians (4.76%)
- Egyptians (4.23%)
- Nepalese/Sri Lankan (3.17%)
- Chinese (2.11%)
- Others (38.55%)

Licitaciones públicas y privadas diferencias y procedimientos:

I.-Licitaciones Públicas

- Emitidas por entidad gubernamental. Típicamente ministerios, grandes corporaciones energéticas o agencias gubernamentales. Estados muy centralizado, el peso del sector público es muy grande. Las licitaciones pueden ser locales (establecimiento) o internacionales (para entidades extranjeras).. El precio de los pliegos suele ser asequible, aunque los hay muy costosos

- La empresa o entidad gubernamental emite una solicitud de propuestas para proyectos o servicios específicos. Estas licitaciones suelen seguir procesos formales y transparentes, con requisitos específicos de presentación y evaluación y suelen requerir avales de presentación, luego de ejecución y a veces incluir también retenciones. El pago anticipado de entre un 10 y un 20% es habitual contra aval.

- La mayoría de las licitaciones son abiertas, pero en el sector de gas y petróleo y energía, pueden ser por invitación o por precalificación tras envío de referencias relevantes. Las referencias, sobre todo en la zona, suelen tener más peso en la precalificación técnica que otros factores, como experiencia del personal o capacidad financiera.

- Los procesos de evaluación técnica son anteriores a la evaluación comercial que solo se abre en caso de haber pasado técnicamente. Hay que tener en cuenta el IVA que ha sido introducido en algunos países del Golfo recientemente.

Cuidado con las retenciones, y sobre todo con las variaciones o ampliaciones de alcance. Conviene prepararse para reclamaciones con empresas especializadas si el Proyecto es grande.

En general son de acceso complicado y la manera más fácil de acceder a ellas para una PYME, es ser subcontratista nominado de una gran empresa que licite el total del proyecto.



II. Licitaciones Privadas

1

Licitaciones Particulares:
Las empresas privadas también pueden emitir solicitudes de propuestas para proyectos comerciales. A menudo, estas licitaciones son más flexibles y pueden involucrar más negociaciones directas con los interesados. Típicamente son empresas locales o extranjeras con grandes contratos de infraestructura, gas & petróleo o energía.

2

Suelen pedir también aval de oferta, ejecución e incluir retenciones, aunque hay más excepciones que en las públicas. Son más flexibles a aceptar garantías sustitutivas: corporativa, cheques locales con promesa de pago...

3

Los procesos de negociación suelen ser más directos e incluir más contactos que en las públicas, pero el precio es aún más definitivo. La precalificación técnica y comercial están más entremezcladas y son menos excluyentes.

4

Los plazos de negociación y adjudicación son más reducidos, pero la paciencia es siempre clave en Oriente Medio

5

Licitaciones de empresas españolas trabajando en la zona representan una excelente oportunidad de entrada a estos concursos.



Peticiones de oferta

- Peticiones de oferta: RFP, RFQ...Además de las licitaciones formales, las empresas públicas (por importes pequeños), o privadas (por cualquier importe) pueden solicitar ofertas para proyectos específicos. Estas solicitudes son muy habituales.
- Pueden variar en términos de formalidad y pueden ser una oportunidad para presentar propuestas creativas y personalizadas, con ideas y soluciones de la empresa en un alcance mucho menos definido, no suelen tener mucha ingeniería previa.
- Es el procedimiento típico para suministros y servicios. Los concursos llave en mano o EPC son casi siempre licitados a través de las "tenders"
- En todos los casos las retenciones a veces son difíciles de reembolsar y los plazos de las mismas suelen ser dilatados. Es aconsejable cambiarlas por un aval de cumplimiento.



¿Cómo hacer una oferta ganadora?

- - Regulación anticorrupción y agente-socio local: La transparencia y la integridad son fundamentales en las negociaciones comerciales en la región. Es importante cumplir con las regulaciones anticorrupción y considerar la incorporación de un agente local para facilitar las relaciones comerciales. Profesionalidad e información del mercado antes que contactos
- - Agente necesario solo para licitaciones locales
- - Precio y negociación final: La fijación de precios competitivos y la capacidad para negociar términos favorables son aspectos clave para una oferta exitosa. Es importante equilibrar la rentabilidad con la competitividad para asegurar el éxito a largo plazo. Siempre hay que contar con ajustes finales en el precio, siempre hay negociación de precio. La idea es ajustar lo máximo para hacerla atractiva antes de un pequeño descuento final.
- - Si el producto o servicio está especificado, el precio puede ser mayor. Trabajar prescriptores



¿Cómo hacer una oferta ganadora?



Para tener éxito en las negociaciones y licitaciones en Oriente Medio, es crucial desarrollar una oferta competitiva y convincente. "como aquí". Solvencia técnica y buen precio serán siempre los factores definitivos.



- Ajuste de calidad: Las empresas deben garantizar que sus productos o servicios cumplan con los estándares de calidad y requisitos específicos del cliente en Oriente Medio. Esto puede implicar adaptaciones culturales, pero sobre todo técnicas (ingeniería anglosajona) para satisfacer las necesidades del mercado local. No ofrecer nunca más Calidad que la requerida. El precio en MO cuenta más que la Calidad en la mayoría de los proyectos.

Medios de pago

- El manejo adecuado de los medios de pago es esencial para mitigar riesgos financieros y asegurar el éxito de las transacciones comerciales en Oriente Medio.
- Los medios de pagos son normalmente distintos en los concursos y ofertas:
 - ✓ Públicos: Transferencia contra certificación, atención a los plazos. Transferencia contra hitos de prestación de servicios o de suministro por fases: anticipado, embarque, llegada a destino... Ocasionalmente crédito documentario
 - ✓ Privados: Crédito documentario, transferencia contra documentos, hitos de prestación de servicio o embarques, financiación bancaria de proyecto ("confirming" en España o "reverse factoring" en inglés).
 - ✓ Los pagos son casi siempre en dólares para licitaciones hay que suscribir un seguro de cambio. La divisa puede ser el mayor riesgo



Impagos, retrasos y morosidad

- - Retrasos y morosidad: Los retrasos en los pagos son comunes en la región y pueden afectar negativamente a la liquidez de las empresas. Es importante contar con estrategias para mitigar el impacto de los retrasos y abordar la morosidad de manera efectiva. Ofertar un flujo de caja positivo es clave.
- Los retrasos en el sector público son frecuentes pero el impago no. El problema es las “variation orders” a mayores sin contar con la documentación y valoración adecuadas
- En el sector privado la morosidad es baja en las empresas internacionales y alta entre las locales y regionales, en ocasiones acaban también en impagos.
- - Impagos, preparación de reclamaciones: En caso de impago, las empresas deben estar preparadas para tomar medidas legales para proteger sus intereses. Esto puede incluir la preparación de reclamaciones y la búsqueda de asesoramiento tanto en casa como en el país de destino. Los impagos son mucho más comunes en el sector privado y entre las empresas locales.



Impagos y reclamaciones

- - Cómo reclamar, instancias y procedimientos: Es fundamental comprender los procedimientos legales y las instancias pertinentes para presentar reclamaciones por impagos en Oriente Medio. Esto puede implicar el uso de:
 - Tribunales locales, procedimientos en árabe, tribunales poco técnicos, plazos dilatados, sistema europeo, no de precedente.
 - Arbitrajes locales, poco desarrollados pero en alza, pueden ser en inglés y simplificar el procedimiento por mutuo acuerdo. Difícil encontrar abogados locales especializados
 - Arbitraje internacional. Procedimiento muy ad hoc, costes exorbitantes. Habituales en los contratos de construcción e ingeniería FIDIC (“International Federation of Consulting Engineers”)
 - La negociación con el cliente encontrando el punto justo entre la firmeza y la disposición a negociar es fundamental para impedir el paso a la reclamación judicial o arbitraje.
 - Existen en España y localmente, empresas especializadas en evitar y preparar la documentación de los proyectos en caso de que hay que reclamar.



En resumen:

- Naturalidad tú y tu empresa debéis ser vosotros mismos, no adaptar o cambiar mensaje, producto o actitud en lo fundamental.
- Desechar posturas de superioridad o servilismo. Respeto y balance entre orgullo de empresa y modestia en las formas son clave.
- Mucha paciencia y mucha prudencia en selección del clientes, negociación del contrato, medios de pago, jurisdicción y ley aplicable.



NUNATAK

Sukran

Gracias –

شكرا



NUNATAK