

Contratos privados: todo se renegocia

Las nuevas reglas de juego alteraron la mayoría de los acuerdos entre empresas. Claves y consejos para sobrevivir al caos contractual.

SEBASTIAN CAMPANARIO

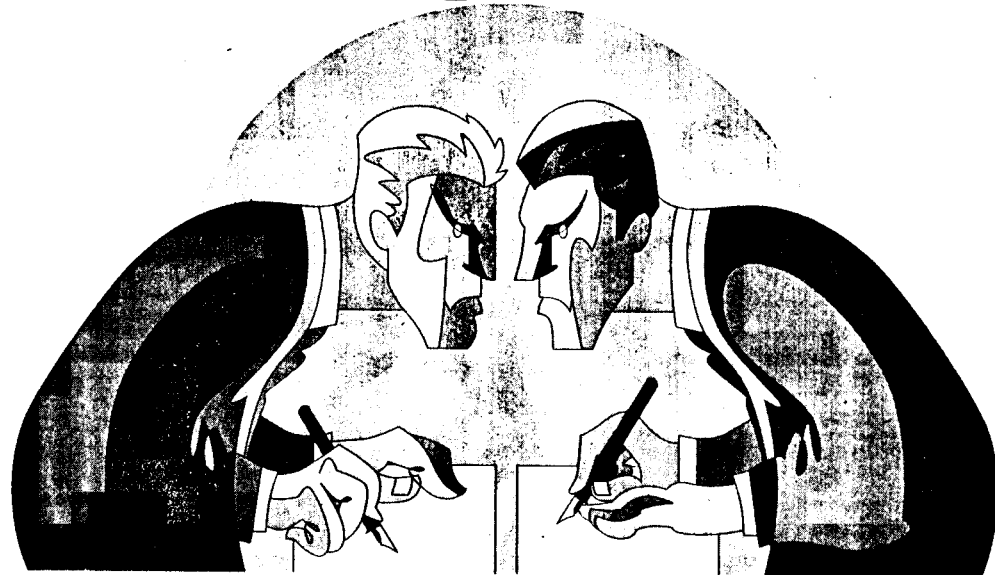
Ya está el título: "De Borges a Blejer". Así podría llamarse la película de los fines de semana de Eduardo De Bonis, un socio del área de Finanzas Corporativas de Deloitte & Touche, que cambió la literatura argentina en sus tardes de tiempo libre por el análisis de pilas de circulares del Banco Central.

"Es impresionante la cantidad de marchas y contramarchas que hay en nuevas normas para las empresas", cuenta este asesor de 42 años, "el mundo de los contratos está convulsionado".

La combinación de recesión, corralito, default y pesificación dejó en el aire la mayoría de los acuerdos entre privados en la economía. Mientras tratan de digerir las nuevas reglas de juego, las empresas renegocian en todos los frentes. Quienes intentan escapar a la parálisis, acuden a alternativas de emergencia, como contratos de muy corto plazo (con cláusulas de rescisión a los pocos meses) o resolución de conflictos rápida por mediación o arbitraje.

"Para los contratos entre empresas, es un barajar y dar de nuevo", dice Santiago Carregal, un abogado del estudio Marval O' Farrell y Mairal. "Muchas firmas que antes eran socios que tiraban para el mismo lado ahora se convirtieron en enemigos que pelean por ver qué se pesifica y qué no".

Los indicadores que describen el comportamiento de la microeconomía (pedidos de quiebra, concursos, cheques rechazados, cierres de cuenta corriente) mues-



tran un deterioro record en los últimos datos del 2001, y todo hace prever un primer trimestre del 2002 aún peor.

El jueves a la tarde, por ejemplo, se conoció el número de enero de un índice de actividad notarial que releva el Colegio de Escribanos, y que se construye con las fojas incorporadas para contratos relacionados con la actividad económica: fue el valor más bajo de toda la serie, que empezó a relevarse en 1997.

El caos contractual tiene una razón central: las dudas sobre el tipo de cambio, inclusive en el corto plazo, no permiten cerrar tratos sobre bases firmes. Un ex ministro de Economía suele usar, en sus reuniones con empresarios, la siguiente metáfora: "Es como si todos fuéramos productores de granos y de repente el Gobierno aboliera la tonelada métrica; el mercado desaparece, porque compradores y vendedores quieren un valor diferente".

¿Cómo van a ser los nuevos acuerdos

Cómo arruinar un trato

Hay muchas maneras de encarar mal una negociación. A cada fuente consultada para este artículo se le preguntó cuáles eran los pecados más comunes a la hora de sentarse a renegociar un contrato. Lo que sigue es un muestrario de los errores más frecuentes.

1) No ponerse en el lugar del otro: Puede parecer una obviedad, pero los psicólogos sociales que hacen investigaciones de campo sobre el tema dicen que es la fuente de desacuerdos más frecuente. "Los buenos negociadores dedican más tiempo a analizar el caso desde la perspectiva de la otra parte que de la suya misma", marca un mediador profesional.

2) Palabrerío excesivo: Los argentinos y los brasileños cuentan con la desventaja de una verbosidad desconcertante a la hora de negociar, dice María Fernanda Bocanera, especialista en negociación. "La otra parte no sabe qué se le está pidiendo", explica. Y recomienda "ir directo al punto, sin rodeos".

3) No prepararse: "Con el agobio del corralito, es común que los empresarios, sobre todos los PyME, lleguen a la mesa de negociación sin ningún análisis previo de la situación", dice Orlando Ocampo, director del Tribunal Arbitral del Consejo profesional de Ciencias Económicas. Conviene dedicar unas horas a estudiar el mercado y a precisar los costos y beneficios de los distintos escenarios de acuerdo y no acuerdo.

4) Rótulo incorrecto: Al contrario de lo que sucede en los EE.UU. y Europa, donde muchas empresas grandes tienen un puesto de negociador, los ejecutivos latinoamericanos tienden a recelar de quien se presenta con este título. "Inmediatamente levantan un muro",

dice Bocanera, "y no hay que olvidarse de que en este campo la confianza es la moneda de oro".

5) Soberbia: No mande a negociar a una persona que dé la impresión de que "se las sabe todas". Los especialistas consultados advierten que este tipo de actitud es muy común entre los jóvenes recién salidos de un posgrado.

6) Teléfono descompuesto: Buena parte de los desacuerdos se originan por que los que van a negociar no son los directamente afectados por el conflicto, y poseen otros incentivos. "Hay abogados que aún tienen un sesgo a quebrar la relación y embarcarse en un juicio costoso", dice Ocampo. Para que un arreglo se cumpla y sea duradero, conviene que esté plenamente asumido por los dueños o máximos responsables de las empresas involucradas.

7) El foco en el precio: James Sebenius, un gurú de la negociación de la Escuela de Negocios de Harvard, suele llamar "Reverse Midas" (Reyes Midas al revés) a quienes sólo tienen en cuenta el precio. "Esta es la mejor manera de convertir una relación potencialmente cooperativa en una guerra entre partes", sostiene, "la mayoría de los contratos que se negocian son un 50% económicos y un 50% emocionales".

Claro que la lista no se agota con estos 7 pecados capitales de la negociación. Gaffes entre negociadores de distintas culturas, señales de desconfianza hacia la otra parte, mal timing para hacer las propuestas, revelar demasiado o muy poco, una agenda diseñada en forma incorrecta o un exceso de orgullo personal pueden llevar, igualmente, al fracaso estrepitoso a la hora de llegar a un acuerdo.

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Período Lectivo 2002
Programas de Especialización

Economía y finanzas - Tributación - Administración

Estos programas están dirigidos a graduados en Ciencias Económicas y apuntan a la formación de especialistas capaces de analizar y resolver los desafíos que plantean las profundas y complejas transformaciones actuales, ejercitando las habilidades de análisis crítico de la realidad y la solución de problemas, para desempeñarse exitosamente en las áreas relacionadas con la disciplina elegida y en diferentes contextos, caracterizados por el cambio constante y una alta incertidumbre.

Reuniones informativas

- **Economía y finanzas:** Miércoles 20 de febrero
- **Tributación:** Jueves 21 de febrero
- **Administración:** Miércoles 27 de febrero

Se realizarán en la Sede Central del Consejo - Viamonte 1549 - 1° - Sala 1 - 19:00 hs.

CEC

ESCUELA DE EDUCACIÓN CONTINUADA

Viamonte 1461, 1° Piso. - Bs. As.
of_academica@cpcecf.org.ar Tel: 5382.9404/07
8:00 a 21:00 hs. http://www.cpcecf.org.ar

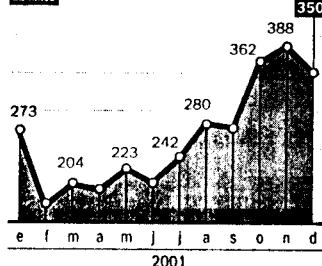
NOTA DE TAPA

Radiografía del deterioro microeconómico

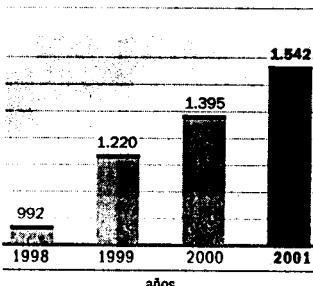
Los indicadores que se toman para describir la "salud contractual" de la Argentina muestran una caída importante en los últimos meses del 2001. En el primer trimestre del año, todo hace prever que se va a profundizar la tendencia a la baja.

CHEQUES RECHAZADOS EN EL 2001

En miles

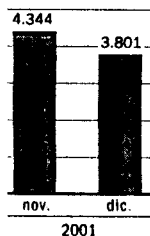


CONCURSOS PREVENTIVOS



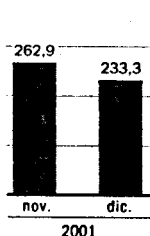
COMPRVENTA DE INMUEBLES EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

CANTIDAD DE ACTOS



MONTO DE LAS ESCRITURAS

En millones



Fuentes: Veras, Fidefias-Experian, Colegio de Escribanos

INDICE DEL COLEGIO DE ESCRIBANOS

Valores mensuales

Actividad notarial medida por la incorporación de fojas.

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| Enero | 115 | 116 | 112 | 113 | 118 | 102 |
| Febrero | 111 | 114 | 113 | 113 | 113 | -- |
| Marzo | 114 | 120 | 119 | 119 | 117 | -- |
| Abril | 119 | 119 | 116 | 115 | 114 | -- |
| Mayo | 119 | 119 | 117 | 117 | 117 | -- |
| Junio | 118 | 119 | 118 | 117 | 116 | -- |
| Julio | 121 | 121 | 118 | 118 | 115 | -- |
| Agosto | 118 | 119 | 118 | 119 | 116 | -- |
| Setiembre | 121 | 121 | 120 | 119 | 113 | -- |
| Octubre | 122 | 119 | 117 | 119 | 115 | -- |
| Noviembre | 119 | 119 | 119 | 118 | 114 | -- |
| Diciembre | 124 | 122 | 123 | 123 | 111 | -- |

CLARIN

entre privados? Para saber esto, Clarín habló con la línea de fuego de la crisis empresarial: abogados, contadores, escribanos y mediadores dan claves y consejos para, dentro de un contexto de incertidumbre extrema, llegar a la renegociación más conveniente.

Cacerolazos y consultoría

No pasa un instante sin que María Fernanda Bocanera, una especialista en negociación de 42 años, no se lamenta haber rechazado la oferta que le hicieron pocos meses atrás para ir a trabajar a Los Angeles. En lugar de eso, esta ex ejecutiva de P & O, un holding inglés que se dedica a los servicios, decidió quedarse en Buenos Aires, y en diciembre el corralito la agarró con toda la plata de un departamento recién vendido.

Ahora alterna su tiempo entre los cacerolazos y su consultora, que enero tuvo que cambiar completamente su foco: de programas de entrenamiento en negociación para altos ejecutivos pasó a atender a una multitud de particulares damnificados por el corralito (al fin y al cabo, otro contrato roto entre partes privadas), despedidos sin indemnización, propietarios que no saben qué hacer con sus inmuebles, etc.

A los ahorristas les recomienda presentar recursos de amparo para tener todo listo ni bien se normalice alguna instancia judicial (el Poder Ejecutivo suspendió este recurso por 180 días). A quienes vayan a alquilar, que tengan en cuenta la cláusula de rescisión a seis meses.

"Es en el campo inmobiliario donde se nota la crisis de contratos con más dramatismo" (ver página 5), dice Claudio Caputo, un ex secretario del Colegio de Escribanos que tiene su estudio paralizado y tiempo de sobra para hablar con Clarín.

Uno de los ejecutivos de más alto rango en Irsa traza el siguiente panorama: "En los contratos viejos no hay discusión, se van a actualizar por el CER (Coeficiente de

Estabilización de Referencia). Pero es con los contratos nuevos, en los que no se aplica el CER, donde estamos completamente parados. No podemos ponerle una cláusula de rescisión a seis meses a una empresa que tal vez tiene que gastar decenas de miles de pesos para instalarse". La fuente agrega que en la semana hubo más de 600 consultas relacionadas con una propuesta de tomar plazos fijos para la compra de propiedades.

Irsa puede hacer esto porque canaliza ese dinero para cancelar deudas con los bancos. Pero no es el caso de los particulares. Ante la falta de movimiento, algunas inmobiliarias están apostando a un nuevo

"Para los contratos, es un barajar y dar de nuevo", dice el abogado Santiago Carregal

nicho: renegociar, en nombre de los propietarios, alquileres a cambio de una comisión del 10%.

Acreedores al acecho

Al igual que De Bonis, Fernando Muñoz de Toro, un abogado de grandes empresas especializado en finanzas, gasta buena parte de su tiempo y el de los 40 empleados de su estudio de Puerto Madero en analizar la nueva normativa del Banco Central.

Muñoz de Toro cuenta que la feria judicial de enero no impidió que las compañías formaran equipos de negociación para tratar un tema de preocupación extrema tras la pesificación: la deudas en dólares con acreedores del exterior.

El abogado separa dos grupos: el de las empresas cumplidoras, que ya se están sentando a renegociar plazos y quitas en el capital; y el de las no cumplidoras, que van a tratar de imponer una pesificación con los bancos externos.



DETALLE. Los contratos son la médula de la economía, dice Neumeyer.

Infraestructura social

Recientes estudios económicos están demostrando que las variables que determinan un mundo de contratos previsible (instituciones, políticas de Estado, calidad de la justicia) son más importantes de lo que se creía para explicar las diferencias en niveles de ingresos entre países. Un trabajo de los economistas Charles Jones y Robert Hall demostró que estas variables, que ellos engloban bajo el concepto de "infraestructura social", son las que más peso tienen para determinar diferencias entre países en lo que hace a acumulación de capital, productividad e ingreso por

trabajador. Andrés Neumeyer, el director de la carrera de Economía de la Universidad Di Tella, hizo el siguiente experimento estadístico: se preguntó cuál sería el ingreso per cápita de América latina si tuviese la infraestructura social de los Estados Unidos. Es decir, si tuviera similares niveles de indicadores de calidad burocrática, corrupción, riesgo de expropiación, respeto del Gobierno por los contratos privados, etc. "La respuesta", cuenta Neumeyer, "es que el ingreso per cápita de América latina sería más alto que el norteamericano".

En este segundo grupo están las firmas que no tienen activos en el exterior con riesgo de incautación, o las que no temen declararse en concurso de acreedores. Los jueces norteamericanos (la gran mayoría de contratos de deuda están hechos bajo la normativa de Nueva York) aceptan los concursos argentinos, siempre que no sean fraudulentos, y esta medida suspende, hasta que se presente una propuesta de pago, las acciones de los acreedores.

Por ahora, los bancos del exterior están juntando todo el material como para tomar acciones judiciales si no se llega a un acuerdo: existe, al igual que con el Estado, un período de contemplación para poner la casa en orden, con "waivers" (perdones), de 60 o 90 días para los vencimientos de diciembre y enero. "Hay excepciones", explica Muñoz de Toro, "como el caso de Siderco, una empresa a la que los acreedores le 'aceleraron una deuda' (le exigieron el pago anticipado porque entró en concurso una subsidiaria), por una obligación negociable de 120 millones de dólares".

En el caso de los bonos, el panorama se complica, porque los acreedores están atomizados, y los gerentes de los fondos de inversión, por una cuestión de "responsabilidad hacia los accionistas", están obligados a ir a fondo en materia judicial.

Muñoz de Toro no cree que el resultado de la renegociación de la deuda estatal con el exterior sirva como parámetro para definir los nuevos acuerdos en materia de deuda privada en dólares. En Wall Street se está hablando de una quita para la Argentina, como máximo, similar al 40% que logró Ecuador, con un estiramiento en los plazos y un período de gracia. "Pero si yo soy un acreedor de Perez Companc, esto no me va a importar, y voy a ir contra los activos de la compañía en Venezuela, o en otros lugares del mundo", dice.

Resolución express

¿Quiénes están llevando la batuta de las renegociaciones en las empresas? "Es un equipo conformado por el gerente financiero, algún banquero de inversión y un abogado", describe Juan Cambiasso, otro abogado del estudio Marval.

En épocas de inestabilidad, y con la gran cantidad de medios de pago que circulan, los gerentes financieros se convirtieron en los personajes clave del momento. "Reemplazaron en importancia a los gerentes de producción o de comercialización: todo lo fundamental hoy en día pasa por sus manos, inclusive todo lo referido a renegociaciones", sigue Cambiasso.

Por ahora, la op-

PASAR A PAGINA 4

Suplemento

Ollas & Sartenes.
Todos los
jueves
con Clarín.



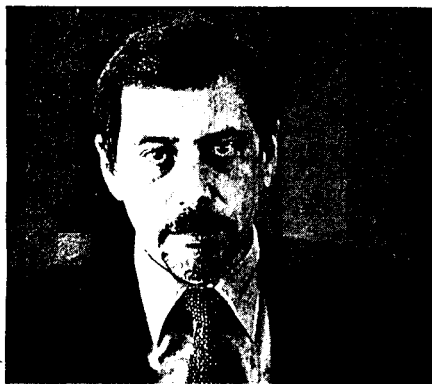
ESCUELA DE GRADUADOS INGENIERIA DE DIRECCION EMPRESARIA

Está abierta la inscripción para la
**XXII PROMOCION del
POSGRADO EN ORGANIZACION
Y DIRECCION EMPRESARIA**

Escuela pionera de negocios en el país
Facultad de Ingeniería - Universidad de Buenos Aires
Informes: Paseo Colón 850 3° Piso - De Lunes a Viernes de 16 a 21 hs.
Tel.: 4331-4987 - E-mail: egide@fi.uba.ar - http://www.fi.uba.ar/escuelas/diremp

NOTA DE TAPA

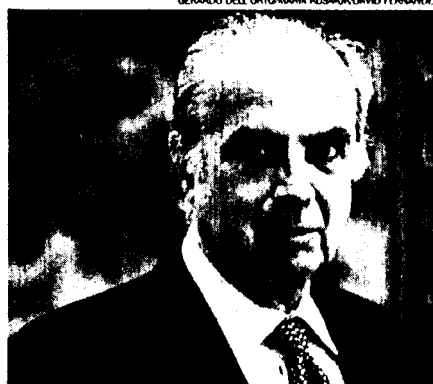
EL MAPA DE CONFLICTOS ENTRE FIRMAS DESPUÉS DEL LA CONVERTIBILIDAD



Por más que se flexibilice el corralito, hasta que no haya una expectativa de tipo de cambio más firme, va a ser difícil firmar nuevos contratos. (Eduardo De Bonis, de Deloitte & Touche)



"Notamos que empresarios PyME, y especialmente muchas mujeres, son quienes más empuje, sentido común y flexibilidad tienen para negociar". (María F. Bocanera, de Bocanera & Asoc.)



Los equipos de negociación en empresas grandes se arman con el gerente financiero, un banquero de inversión y un abogado." (Juan Cambiasso, de Marval O'Farrell y Mairal).

VIENE DE PAGINA 3 ción judicial para resolver los conflictos que se plantean con las nuevas reglas de juego están acotadas a los recursos de amparo presentados por el corralito. Los juzgados del fuero contencioso administrativo recibieron, en sólo dos semanas posteriores a la feria de enero, unos 10.000 expedientes: un 400% más que las causas mensuales que se trababan en promedio hasta diciembre.

Pero fuera de este tema específico, los abogados advierten que por el momento no hay un aluvión de juicios. "Por lo general, se espera a que haya algo más firme: la gente no se quiere arriesgar a pagar un 3% promedio de tasa de justicia por una demanda que puede quedar desacomodada por una resolución posterior del Gobierno", comenta Carregal.

En este contexto, quienes esperan una "catarata de casos" son los especialistas en resolución de conflictos en forma no judicial: organismos de mediadores y tribunales arbitrales, que proliferaron en los últimos años en la Argentina, y que con la cantidad de disputas contractuales que se

Los centros de mediación y los tribunales arbitrales esperan una catarata de casos

vienen ven al 2002 como el año de despegue definitivo.

"Hoy hay que ser más creativo que nunca para encontrar soluciones, y la mediación es un traje a medida más barato que ir a juicio", dice Alicia Millán, directora del Centro de Mediación del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPCE-CABA).

La misma institución tiene tres salas azules destinadas al Tribunal Arbitral. Sentado en una de ellas, Orlando Ocampo, directos del Tribunal, dice que en enero se multiplicaron las consultas por contratos dolarizados, y también por acuerdos que involucran muchas obligaciones difíciles de mantener en una recesión tan larga, como los de franchising.

En octubre, el CPCE-CABA sacó un sistema "express" de arbitraje simplificado, más barato y veloz, para conflictos más chicos.

Hay órganos de mediación y arbitraje en otras instituciones, como los Colegios de Escritanos y de Abogados, la Bolsa de

Psicólogos, abogados, profesionales en Ciencias Económicas: todos tienen algo para decir en materia de negociación. Las investigaciones en este campo se acumulan en montañas de estudios, y hasta hay carreras de posgrado con esta especialización.

"El impulso académico definitivo se dio en los EE.UU., después de las negociaciones en Camp David por el conflicto entre Israel y Egipto, en la década del '70", explica la especialista en negociación María Fernanda Bocanera.

Pero los académicos ya habían construido modelos teóricos desde los años '50. A principios de los '80 el área temática explotó con el best seller de Roger Fisher y William Ury "Sí, de acuerdo" ("Getting to yes"). Fue allí cuando todo dejó de ser una pelea por las partes de la torta para tratar de expandirla con intereses comunes: los tratos "ganar-ganar" se volvieron el lugar común de la jerga del management.

Los economistas hicieron sus aportes desde la teoría de los juegos, que estudia el comportamiento de los agentes

desde una perspectiva racional. Y también desde la teoría de los contratos, que explora las consecuencias de los contratos incompletos en la economía.

Los manuales de negociación están llenos de casos de negocios y de disputas entre Estados, muchos de los cuales ya se volvieron mitos. Los especialistas los citan y trazan paralelismos con el entorno argentino actual, repleto de casos sujetos a renegociación. La citada disputa entre Israel y Egipto encontró a dos naciones con distintas prioridades: mientras que a Israel le importaba más la seguridad, Egipto ponía énfasis en la soberanía. El resultado que satisfizo ambas partes fue una zona desmilitarizada bajo bandera egipcia.

Otra de las grandes historias tiene que ver con la primera virtud que, según los expertos, debe tener un buen negociador: saber ponerse en el lugar del otro.

La anécdota tuvo lugar en la última etapa de la campaña presidencial norteamericana de 1912, cuando Theodore Roosevelt planeaba distribuir entre sus potenciales votantes tres millones de panfletos con su retrato y un breve discurso. Fue entonces

cuando uno de los colaboradores de campaña advirtió que la foto en cuestión tenía el copyright de los Estudios Moffet, de Chicago. Si se distribuían sin autorización, la empresa dueña de los derechos podía establecer una demanda (y ganarla) por tres millones de dólares.

Desesperados, los asesores de campaña acudieron a George Perkins, un ex socio de J.P.Morgan. Perkins despachó un cable a los Estudios Moffet con el siguiente mensaje: "Tenemos planeado distribuir millones de panfletos con una foto de Roosevelt. Será una publicidad extraordinaria para el estudio que finalmente elijamos. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagarnos por usar la suya?". Moffet respondió: "Nunca hemos hecho esto, pero bajo estas circunstancias, le ofrecemos 250 dólares". El trato de cerró de inmediato.

Quienes estudian este tema suelen citar a un diplomático italiano, Daniele Vare, quien decía que la negociación era "el arte de que el otro se salga con la tuya". □

Comercio y de Cereales, entre otras.

El riesgo de hacer la plancha

¿Cuáles son los sectores más activos en renegociaciones? "Todos", no duda en contestar Juan Carlos Yemma, un especialista en impuestos de Deloitte. Hasta los exportadores, el sector más favorecido por la devaluación, se encuentran en un proceso intenso de redefinición de contratos.

El del comercio exterior es, según los especialistas consultados, un buen ejemplo de los incentivos que existen para demorar decisiones en la economía actual: quienes liquidaron exportaciones a 1,40 perdieron un 30% con relación a los que lo hicieron días más tarde al dólar libre, por el cambio en las reglas de juego.

Pero la incertidumbre cambiaría no es el único problema contractual que tienen los exportadores. Las idas y vueltas con las retenciones están a la orden del día. En diciembre, hubo cerealeras de las grandes que vendieron su producción con un año de anticipación, aceptando un descuento, para cubrirse del riesgo de retenciones.

"Además, los compradores del exterior piden renegociar", explica Josué Berman, un contador especializado en temas de comercio exterior, "dicen: '¿Cómo nos van a cobrar lo mismo si a ustedes se les licuaron los costos con la devaluación?'".

Con todo, hacer la plancha a la espera de definiciones mayores tiene también sus riesgos. Muñoz de Toro dice que las empresas viables deberían sincerar su posición de entrada. "Muchos pagan alguna cuota salteada de intereses, mantienen un simulacro de normalidad, y mientras tanto se van ahogando y agotando su caja", dice, "y llegar a una reestructuración sin caja es un error grave, porque ahí no tenés ningún poder de negociación".

Para Bocanera, la confianza se va a ir reestableciendo muy lentamente, primero con acuerdos de cortísimo plazo. Esta es una de las principales predicciones de la teoría de los contratos, que establece que bajo situaciones de incertidumbre los agentes primero hacen "pequeñas apuestas", para luego embarcarse en compromisos de mayor envergadura.

La especialista en negociación dice estar sorprendida porque particulares y dueños de empresas chicas, en medio de un entorno estresante, mantienen el sentido y común y la flexibilidad. A este nivel, los esfuerzos mayores por solucionar situaciones difíciles están siendo protagonizados crecientemente por mujeres, señala.

"Notamos unas ganas extraordinarias de salir adelante, se enfatiza mucho el tema de no perder el contacto y hay conciencia del costo que tiene pelearse y cerrarle definitivamente las puertas a un arreglo", cuenta esta ejecutiva que hasta el año pasado se la pasaba negociando en distintas capitales de América latina.

"Esto es lo que pasa cuando se altera una de las economías más desreguladas del mundo", dice De Bonis, y se despidió para atender una "hot line": así bautizó a una línea directa con los clientes a través de la cual se intercambia información sobre nuevas normas e impactos en los contratos. Y también para volver a uno de sus escritores argentinos contemporáneos preferidos: Mario Blejer. □