

Mejoras al proceso de negociación de las Asociaciones Económicas Internacionales en GEOMINERA S.A.

Sandra Mendiandúa Pujol

sandra@gmsa.cu

Sociedad Mercantil Cubana Geominera S.A.

Marlene Martínez Navarro

marlene.martinez@ceted.uh.cu

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de la Habana

RESUMEN

La gestión por procesos brinda múltiples ventajas en la dirección de las organizaciones y ha sido objeto de estudio e investigación con mayor o menor complejidad. Esta investigación aplicada busca mejorar el proceso principal implementado en la Sociedad Mercantil GeoMinera S.A. para la negociación de Asociaciones Económicas Internacionales, actividad que es su razón de ser. El objetivo de este trabajo es diagnosticar las causas que frenan la buena gestión del proceso de negociación en la Sociedad Mercantil GeoMinera S.A. con vistas a identificar las acciones de mejora necesarias. Se analizan los referentes teóricos de la gestión por procesos a partir de una revisión bibliográfica de las principales posiciones sobre el tema en la arena internacional y nacional. El diagnóstico realizado mostró que, aún con resultados en su gestión, la Sociedad Mercantil Cubana GeoMinera S.A. no logra adecuar su proceso de negociación y control de Asociaciones Económicas Internacionales a las exigencias del entorno. La entidad se muestra estancada en la promoción de sus proyectos, con una cartera de oportunidades que no varía en su estructura, diseño y elementos técnicos que la componen, lo que ha generado cada vez menos entusiasmo y acercamiento de posibles inversores extranjeros. En este contexto, urge buscar alternativas para promover los proyectos, haciéndolos más atractivos y colocando a la dirección en mejores condiciones para negociar y realizar su objeto social. Se presenta un plan de mejora y cambio para la gestión de la Sociedad Mercantil GeoMinera S.A.

INTRODUCCIÓN

La Sociedad Mercantil GeoMinera S.A. de Cuba tiene la función de negociar con compañías extranjeras, para la constitución en Cuba y en el extranjero de Asociaciones Económicas Internacionales. Este proceso entraña una responsabilidad en extremo compleja para la alta dirección de la organización. “La negociación es uno de los campos en los que las

organizaciones necesitan sustanciales competencias, pero pocos lo consideran como tal” (Salcedo, 2021, pág. 3)

Un proceso de negociación es aquel donde dos o más partes “trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas, tal como transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo” (Cohen & Altimira, 2003, pág. 3). Al realizar una negociación, se entiende como un mandato fijar clara y precisamente los puntos límites del negociador, en virtud de que esto, le permite definir claramente y a su vez compartir los posibles riesgos que se puedan presentar al desarrollarse el proceso como tal. Esto se evidencia cuando el negociador, le asoma a su adversario, cuál es la idea de su posición, “lo que permite conocer con exactitud el límite de las exigencias y de esa forma se pueden fijar los objetivos y mantener un equilibrio en el acuerdo al que se espera llegar” (Atencio González y otros, 2021, pág. 94).

Los componentes de una negociación se muestran en la Figura 1.

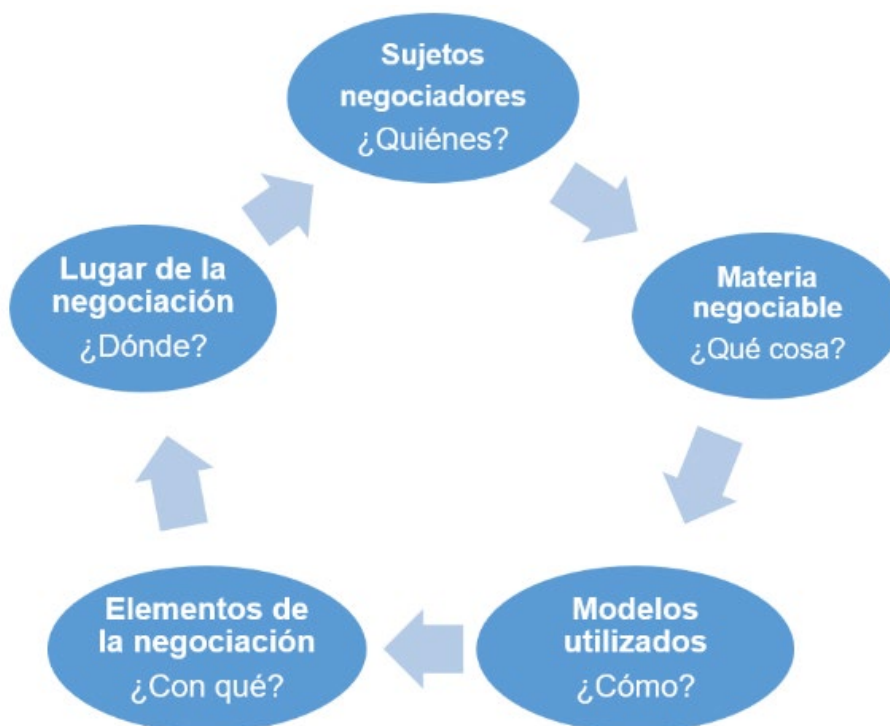


Figura 1 Componentes del proceso de negociación

Fuente: Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2023)

Por su parte la estrategia de negociación es la manera en que el negociador toma una serie de medidas que se han determinado a lo largo de todo el proceso de negociación, antes, durante y después. Son herramientas para disminuir conflictos o para intercambiar bienes y servicios (Parra y otros, 2010), y donde, el objetivo no es destruir o neutralizar al adversario quien, a su vez, posee sus propias estrategias y quien elige y selecciona sus propias tácticas de negociación, las cuales estarán sujetas a cómo la otra parte decide y actúa durante el proceso (Atencio González y otros, 2021; Tarantino-Curseri, 2017).

Entre las principales estrategias que pueden aplicarse se pueden mencionar: plantear el caso de forma ventajosa, conocer la fuerza y el alcance del poder dentro de la negociación, conocer a la otra parte, plantearse los razonamientos previamente y, por último, definir el Plan de Concesiones que se pondrá en práctica durante la negociación y que permitirá darle respuesta oportuna al adversario.

Los mediadores y árbitros considerados las terceras personas imparciales de la negociación deben procurar que los actores o principales protagonistas del proceso utilicen estas estrategias de negociación de forma que permitan lograr sus objetivos, pero a su vez canalizar estos actos con la finalidad de que se logre el consenso entre las partes que si bien es cierto es el fin último de los medios alternativos de solución de conflictos. (Atencio González y otros, 2021, pág. 96)

Por lo general, se suele afirmar que un proceso de negociación depende en buena medida de sus “protagonistas”, por lo tanto, es necesario intentar conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, con la cual se negocia y, con ello, saber cuál es el “estilo” más adecuado, lo cual está íntimamente relacionado con las estrategias de la negociación. Es preciso además conocer el estilo de la contraparte.

La recopilación de información de la otra parte es un paso fundamental en la preparación de una negociación. Conocer las prioridades, intereses, opciones y restricciones de la contraparte es importante porque se obtiene información que puede llegar a ser fundamental en el acuerdo. El fin es comprender cómo aborda la negociación y qué es lo que quiere y espera. La información se compara con las metas propias y se determina si existe algún punto donde pueda haber algún enfrentamiento. (González Castillo, 2021, pág. 9)

Desde comienzos de los años 2000 y con mayor impacto en la última década, el escenario en que funcionan las empresas cubanas se ha vuelto cada vez más complejo, teniendo lugar transformaciones estructurales, que le han aportado nuevas características y han impactado en los procesos de gestión empresarial (Moya González y otros, 2022).

El entorno cambiante muestra exigencias que deben ser gestionadas a tiempo, desde una visión estratégica, como pilar para el buen funcionamiento de la empresa; la actualidad requiere nuevas formas de hacer, de promover, de gestionar, que garanticen una presencia más fuerte frente a la competencia y coloquen a la alta dirección en mejores condiciones para negociar (Guerra Bretaña y Meizoso Valdés, 2019).

En este contexto, algunas empresas cubanas han apostado por implementar sistemas de calidad, ponderando la gestión por procesos sobre la gestión funcional, un enfoque distinto en la organización empresarial, que se concentra en las necesidades del cliente y en la optimización de las actividades que generan valor, con una mirada permanente hacia la mejora continua (Lay-De-León y otros, 2022). Sin embargo, en el sector minero no todas las empresas han logrado implementar estos sistemas, lo que se considera una debilidad. Merece ello, desde otra perspectiva, un análisis individualizado y a corto plazo sobre los beneficios que traería consigo esta forma de organización.

Una excepción respecto al comportamiento señalado, es la Sociedad Mercantil GeoMinera, S.A., entidad que logró certificar su sistema de gestión de calidad en el año 2013 y que ha conseguido ser referente en el sector de la minería. El proceso de negociación, para la Constitución de Asociaciones Económicas Internacionales, resulta el proceso clave de esta

entidad y en su buen funcionamiento influyen de manera directa elementos externos e internos como son:

- Bloqueo económico-financiero impuesto al país;
- Marco legal que ampara la inversión extranjera;
- Importancia de contar con una cartera de oportunidades y/o negocios atractiva;
- Celeridad en trámites y preparación de los grupos negociadores.

El impacto negativo que tiene el bloqueo económico y financiero impuesto a Cuba por la mayor potencia económica del mundo y su recrudescimiento a través del incremento de medidas coercitivas constituyen una amenaza constante que impide el acercamiento de compañías extranjeras a proyectos mineros.

La Ley de Inversión Extranjera vigente desde el año 2014 y las disposiciones jurídicas que la complementan brindan importantes garantías y beneficios fiscales a los inversores foráneos para estimular las inversiones, lo que en particular ubica a la empresa cubana en mejores condiciones para iniciar sus negociaciones; aun así, existen aspectos que frenan en la práctica el buen desenvolvimiento de estos negocios y ralentizan sus aprobaciones. Sin embargo, una mirada crítica hacia el interior de esta empresa permite revisar algunos males de fondo, que como parte de la cotidianidad van creando una costumbre casi estática. Siendo así que, el objetivo de este trabajo es diagnosticar las causas que frenan la buena gestión del proceso de negociación en la Sociedad Mercantil GeoMinera S.A. con vistas a identificar las acciones de mejora necesarias.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, perfeccionar el proceso de negociación y control de Asociaciones Económicas Internacionales será de utilidad práctica para la Sociedad Mercantil GeoMinera S.A. e indirectamente puede tener impacto positivo en el país, toda vez que la inversión extranjera es un pilar fundamental para impulsar a economía y ello solo se logrará con proyectos más atractivos y mejor diseñados.

DESARROLLO

La investigación se rige por un enfoque metodológico descriptivo, en tanto se propone identificar los principales factores que inciden en el desarrollo del proceso de negociación. Es de tipo cualitativa con corte analítico por cuanto se plantea analizar las técnicas y estrategias de negociación y cada uno de sus componentes.

La Ficha del proceso de Negociación para la constitución de Asociaciones Económicas Internacionales contiene indicadores para la evaluación de eficacia y efectividad de la promoción de la cartera de oportunidades, como son: porcentaje de proyectos en negociación, continuidad de procesos de negocios y calidad de la documentación del negocio presentado.

A opinión de la autora, el indicador asociado a la efectividad de la promoción de la cartera de oportunidades no debe evaluarse de “bien” en la actualidad. El diseño de la Cartera de Oportunidades y/o Negocios no resulta atractivo para las compañías foráneas y por ende su promoción es casi nula.

Algunos elementos que sobresalen en la problemática son:

- Cuba, con excepción del níquel, no cuenta con grandes depósitos mineros;

- existen estudios muy preliminares que datan de los años 90 y que requieren de un nivel de estudios superior, lo que demanda de grandes financiamientos y genera un alto nivel de riesgo;
- la cartera que promueve en la actualidad GeoMinera, S.A es extensa y segmentada por depósitos mineros chicos, que no son rentables per sé;
- las empresas mineras del mundo invierten en grandes depósitos, minimizando los niveles de riesgo.

Surge así la primera interrogante: ¿Cómo atraer a inversionistas extranjeros para estudiar los depósitos perspectivas con un alto nivel de riesgo?

Rediseñar la cartera de oportunidades resulta la primera de las mejoras que requiere este proceso; realizar un estudio previo, seleccionar aquellos que potencialmente pudieran tener mayores potencialidades y concentrarlos en un único proyecto puede ser una estrategia adecuada. De esta manera, la cartera dejaría de tener infinitos depósitos que individualmente no logran captar la atención de inversores extranjeros y ubicaría proyectos puntuales, que concentraría los depósitos más viables. Esto permitirá, además, hacer de esta cartera un documento más accesible fácil de manejar para el cliente final.

Un elemento no menos importante es la información pública que acompaña a estos proyectos para su promoción y consulta y la necesidad de que ella permanezca actualizada, lo que significa que una parte importante de esta mejora recae en la necesidad de que GeoMinera S.A. mantenga relaciones de trabajo permanentes con el Servicio Geológico Nacional, la Oficina Nacional de Recursos Minerales y las empresas Geomineras ubicadas en todo el país, aspecto que en la práctica actual ha quedado rezagado.

Los proyectos mineros, además, se ubican en terrenos que requieren por ley ser microlocalizados y certificados catastralmente, aspectos que en opinión de la autora deberían ser tramitados con antelación por los responsables del proceso, para que la promoción del proyecto en cartera contenga una información veraz y completa, advirtiendo además sobre lo que representa este salto en la calidad y celeridad de las negociaciones.

Un tema no menos importante, aunque la empresa lo considera de segundo orden, lo constituye la preparación de los grupos negociadores; este proceso clave requiere de la capacitación constante del personal y de la supervisión de los responsables del proceso. Los indicadores que miden la eficacia asociada a la continuidad de negocios y la calidad de la documentación están estrechamente ligados a esta necesidad de contar con buenos equipos para negociar.

Algunos de los problemas más frecuentes del proceso de negociación en la empresa GeoMinera S.A. son:

- poca iniciativa, modelos estándares, mismas soluciones a nuevas propuestas;
- deficiente estudio de los mercados mineros en el mundo;
- poco conocimiento de las debilidades y fortalezas de GeoMinera, S.A para negociar;
- casi nula promoción de la cartera de oportunidades;
- posiciones pasivas en la tramitación de documentos con instancias superiores, falta de seguimiento;
- propuestas de documentos extensos;
- ausencia de economistas como parte del equipo negociador;

- poco dominio de idiomas extranjeros, dificultad que entorpece una comunicación fluida.

En una revisión preliminar del proceso objeto de análisis se observa que su diseño inicial es adecuado. La preocupación estriba en su implementación y revisión permanente. Si bien se conoce que las dificultades descritas no son las únicas presentes en el proceso Negociación y que pueden ser diversas las iniciativas y mejoras aplicables, la autora ha sintetizado la situación del proceso principal de Sociedad Mercantil GeoMinera S.A., que puede servir como referente a otras empresas de similar naturaleza. Mantener certificado un sistema de calidad sin adaptar el proceso clave a las exigencias del entorno es renunciar a la mejora y puede poner en riesgo el cumplimiento y buen desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización.

Como plantea Acosta Estévez (2020) para la elaboración de un programa de mejora se deben seguir los pasos siguientes:

- Identificar el objeto de la mejora.
- Detectar las principales causas de los problemas.
- Formular el objetivo de la mejora.
- Planificar las acciones de mejora.
- Implementar el programa de mejora.

Durante la implementación del programa, se le da seguimiento a la ejecución de las acciones, y, posteriormente, se evalúa la eficacia de las mismas para el logro del objetivo formulado.

CONCLUSIONES

Las empresas Geomineras cubanas enfrentan cambios vertiginosos y nuevas problemáticas en el actual contexto de los procesos de negociación. Responder con vigor y eficacia es la única alternativa para lograr atraer a inversionistas extranjeros al país. El diseño de la Cartera de Oportunidades y Negocios de la empresa GeoMinera S.A. debe mejorarse haciéndolo más atractivo y competitivo para la promoción de proyectos de inversiones foráneas. Para ello, urge realizar mejoras al proceso de Negociación con vistas a elevar la atracción de proyectos de inversión extranjera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Estévez, Y. C. (2020). Programa de mejora de la calidad en las negociaciones para la exportación de servicios constructivos en LABIOFAM S.A. [Tesis de Maestría, Universidad de La Habana].
- Atencio González, R. E., Arrias Añez, J. C., & Pupo Kairuz, A. R. (2021). Técnicas y estrategias de negociación en el procedimiento del arbitraje y mediación. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 92-97. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-92>
- Cohen, S., & Altimira, R. (2003). *Claves de negociación ... con el corazón y la mente*. Madrid: McGRAW-Hill.
- González Castillo, C. (2021). *Flujo de negociación: etapas y fases*. Universidad de San Marcos. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1634/LEC%20PSIC%200062%202021.pdf?sequence=1>

- Guerra Bretaña, R. M., & Meizoso Valdés, M. C. (2019). *Gestión de la calidad. Conceptos, principios, modelos y herramientas* (Segunda ed.). La Habana: Editorial UH.
- Lay-De-León, R. N., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Acevedo-Suárez, J. A. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v43n3/1815-5936-rri-43-03-30.pdf>
- Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. (2023). *Técnicas y habilidades para la negociación. Programa de apoyo a la formación sindical*.
- Moya González, R., Barrientos Núñez, I., & Yera Toledo, R. (2022). Sistema informático para la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de la calidad en Almacenes Universales S.A. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas.*, 15(1), 15-28. seriecienf@uci.cu
- Parra, J. B., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, 8, 1-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73013006009>
- Salcedo, J. (2021). *Estrategias y tácticas de negociación*. Universidad de San Marcos. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1771/LEC%20HAB%200BLA%200003%202021.pdf?sequence=1>
- Tarantino-Curseri, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. *Suma de Negocios*, 8(17), 63-78. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.07.001>