



Caracterización del desempeño del negociador comercial cubano en empresas seleccionadas según la percepción de sus contrapartes

Characterization of the performance of the Cuban commercial negotiator in selected companies according to the perception of their counterparts

Yaimary MARRERO Ancizar [1](#); Maritza ORTIZ Torres [2](#); Fidel MÁRQUEZ Sánchez [3](#); Rafael Antonio SORHEGUI Ortega [4](#)

Recibido: 14/05/2018 • Aprobado: 01/07/2018

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

En el artículo se presentan los resultados de la aplicación de un procedimiento para caracterizar el desempeño del negociador cubano en empresas seleccionadas según la percepción de las contrapartes extranjeras que tienen relaciones con estos, adicionalmente se comparan los resultados con el perfil ideal definido por expertos, lo que permite identificar los elementos fundamentales sobre los cuales se debe trabajar para mejorar el desempeño de los mismos.

Palabras clave: Negociación, perfil, desempeño.

ABSTRACT:

In the article they present the results of the application of a procedure that allowed to characterize the performance of the Cuban negotiator of selected companies according to the perception of the foreign counterparts that have relations with them, in addition the comparison is made with the ideal profile defined by experts and the perceived by the counterparts, which allows to identify the fundamental elements on which one must work to improve the performance of the same.

Keywords: Negotiation, profile, performance.

1. Introducción

La negociación internacional constituye un proceso complejo, pues además de los aspectos presentes en toda negociación, se le adiciona el componente de la diferencia cultural, idiomática y las características de las relaciones económicas entre las partes. Cuba se caracteriza por ser una economía abierta que necesita de un desarrollo importante del comercio y de la relación con importantes empresas a nivel mundial. De ahí la necesidad de

tener un buen desempeño en el campo de la negociación.

Hoy en día, Cuba comercia con numerosos países del mundo. Sin embargo, la poca experiencia con relación a las negociaciones internacionales y los insuficientes estudios que caracterizan a los negociadores cubanos, conducen a la carencia de un marco teórico relacionado con el perfil de los negociadores, adecuado a las características específicas de la cultura cubana y a las particularidades del sistema empresarial. Es por ello que resulte relevante el estudio del perfil de sus negociadores comerciales, así como la percepción que de estos tienen sus contrapartes.

2. Metodología

Para caracterizar el perfil de los negociadores cubanos, según la percepción de las contrapartes, se aplicó una herramienta que permitió medir los resultados de forma concreta y fiable; siendo la encuesta el instrumento utilizado para alcanzar dicho objetivo. El cuestionario diseñado lo integran 35 preguntas que pueden agruparse en 3 grandes bloques: un primer bloque encaminado a conocer los atributos de los negociadores; un segundo bloque relacionadas con las aptitudes que presentan los negociadores que los convierten en negociadores de éxito y un tercer bloque referido al estilo de negociación que identifica a los negociadores comerciales cubanos.

Adicionalmente se incluyen preguntas para determinar cómo perciben el desempeño de los negociadores cubanos con respecto a los del resto del mundo y cuáles son las sugerencias que los negociadores del resto del mundo dan para mejorar el desempeño del negociador cubano, así como preguntas de carácter general que permiten caracterizar a los encuestados.

La selección de la muestra se realizó de manera intencional tomando como base aquellas empresas con representación en 35 Feria Internacional de La Habana (FIHAV 2017), cuyos negociadores han realizado negociaciones anteriormente con 9 empresas cubanas en las que se han realizado estudios de caracterización de perfil, a partir de la percepción de sus propios negociadores.

Este análisis dio como resultado una muestra de 30 negociadores pertenecientes a 8 países: Canadá, Venezuela; Italia, República Dominicana, Brasil, Alemania, México y España.

3. Resultados

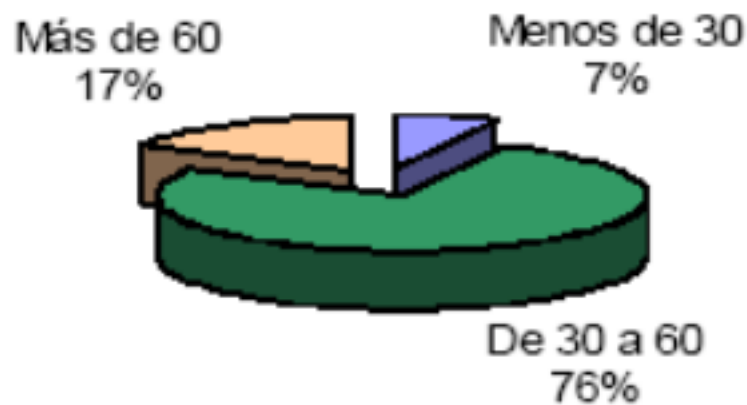
El análisis de fiabilidad del cuestionario a partir de la determinación del Alfa de Crombach dio como resultado un valor de 0.702, por lo tanto, se puede afirmar que existe consistencia entre las preguntas y las respuestas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos utilizando el paquete estadístico SPSS versión 22 mediante el análisis de frecuencia realizado.

3.1. Resultados referidos a las variables sociodemográficas.

Del total de negociadores extranjeros encuestados, un 33% (10) corresponde al sexo femenino y el 67% (20) al sexo masculino, esto puede estar condicionado porque en algunos países consideran que los hombres son más audaces y superiores en los negocios que las mujeres, lo que corrobora el hecho de que cuando de negociaciones internacionales se trata hay que tener presente las tradiciones y cultura de cada país.

En el gráfico 1 se muestra la distribución por edades de los encuestados.

Gráfico No 1
Edad de los encuestados



Como puede apreciarse el 76% (23) de los negociadores poseen entre 30 y 60 años, así como el 17% (5) resultó tener más de 61 años.

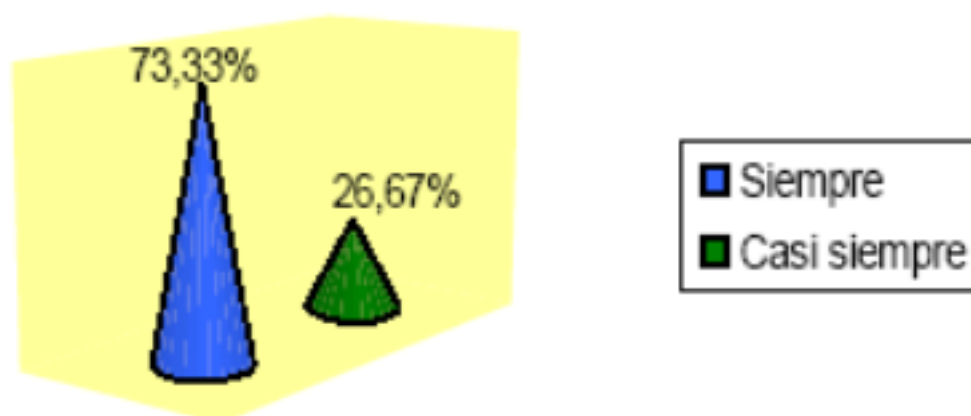
Una vez conocidas los aspectos básicos relacionados con las variables sociodemográficas de los encuestados se procede a presentar los resultados referidos a sus percepciones con respecto a la caracterización del perfil de los negociadores cubanos.

3.2. Resultados relacionados con los atributos que debe poseer un negociador.

Considerando que a veces se producen situaciones durante una negociación que pueden sacar de control a los implicados, resulta importante conocer cómo se muestran los negociadores comerciales ante esta situación.

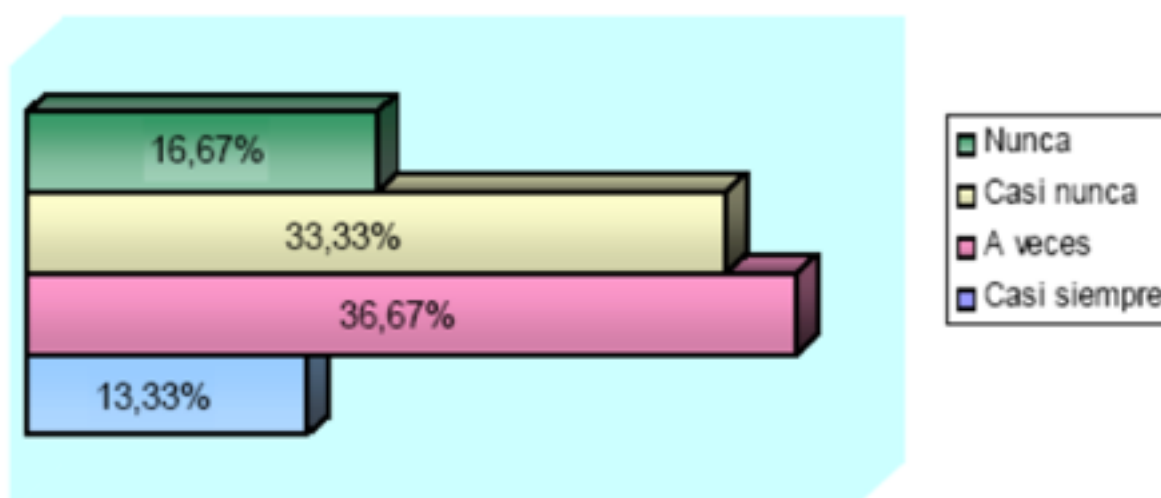
Como se aprecia en el gráfico 2 el 73.33% de los encuestados coinciden en que los cubanos ante determinadas situaciones son siempre agradables, lo cual es importante y favorable, porque durante una negociación, ambas partes tienen que estar serenas para poder lograr satisfacer sus respectivos intereses, llegar a un acuerdo y de esta forma mantener relaciones futuras.

Gráfico 2
Autocontrol



La apreciación del grado de desconfianza que los cubanos mantienen con la contraparte se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3
Desconfianza



De los encuestados, el 36.67% consideró que la desconfianza de los cubanos se manifiesta a veces, el 33.33% plantea que los cubanos casi nunca desconfían, mientras que el 16.67%

afirma que nunca desconfían, siendo solo el 13.33% los que aprecian que los cubanos casi siempre desconfían en los primeros momentos de la negociación.

En este sentido se considera recomendable mantener siempre cierta cautela durante el proceso negociador, lo cual no significa necesariamente, total desconfianza hacia la contraparte, debe tenerse en cuenta que tanto el exceso de confianza como la desconfianza son factores que pueden atentar contra el buen desempeño del negociador.

3.3. Resultados relacionados con el comportamiento de los negociadores de éxito.

Con relación a la frecuencia con que los cubanos preguntan en una negociación, es importante señalar que los encuestados coinciden en que los negociadores de Cuba preguntan con frecuencia en las negociaciones, ya que aproximadamente un 57% plantea que siempre preguntan y el 43% afirma que casi siempre, por tanto, en relación a esta cualidad se puede señalar que los negociadores cubanos tienen características de expertos.

Esto es un aspecto sumamente positivo ya que mientras más información se tenga sobre la otra parte más favorable han de ser los resultados de la negociación y de esta forma se incrementa el poder negociador.

Sobre la adaptación al cambio, el 60% de los encuestados aprecia que los negociadores cubanos no son lo suficientemente flexibles para asumir un cambio inesperado, no adaptándose con rapidez, pero tratan de llegar a un acuerdo, por lo que se considera que esto pudiera ser un obstáculo en el proceso negociador ya que podría afectar el diálogo con la contraparte, surgiendo un conflicto que cambie el rumbo de la negociación o interrumpa la misma de forma permanente.

Sin embargo, solo un 36.67% de los encuestados está de acuerdo con que los negociadores de Cuba se adaptan con rapidez a los cambios inesperados, pero lo aceptan de forma paulatina, esta es una de las características de los negociadores de éxito, aspecto que deben superar los negociadores cubanos.

Con respecto a las consideraciones de los encuestados acerca de que, si los negociadores cubanos dan muchos argumentos para defender una propuesta, los resultados indican que el 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 36.67% está de acuerdo con esta afirmación. Hay que señalar que lo ideal sería brindar solo los elementos precisos que sean necesarios debido a que la otra parte puede deducir estrategias y revertir los resultados que se esperan. En este sentido los negociadores cubanos deben mejorar esta cualidad.

El resultado anterior puede constituir un punto de partida para un análisis más profundo de cuáles podrían ser las causas que realmente están condicionando este comportamiento y poder incidir en éstas; pues estos atributos son aspectos condicionantes del éxito en las negociaciones comerciales de Cuba, como país altamente dependiente del comercio exterior.

En cuanto al entusiasmo y deseos con que los negociadores de Cuba abordan las negociaciones, todos los encuestados coinciden, en que los cubanos poseen esta cualidad, por lo que se infiere que los cubanos disfrutan el proceso y lo realizan con mucho entusiasmo.

A partir los resultados expuestos se puede resumir que los negociadores de las empresas cubanas según la percepción de las contrapartes con quien realizan las negociaciones:

- Preguntan con frecuencia en las negociaciones.
- Mantienen siempre ilusión, entusiasmo y deseos para realizar las negociaciones.

Ambos aspectos son positivos pues son cualidades que deben poseer los negociadores de éxito.

Sin embargo, existen otras cualidades de los negociadores de éxitos en las cuales los negociadores cubanos no presentan un comportamiento favorable:

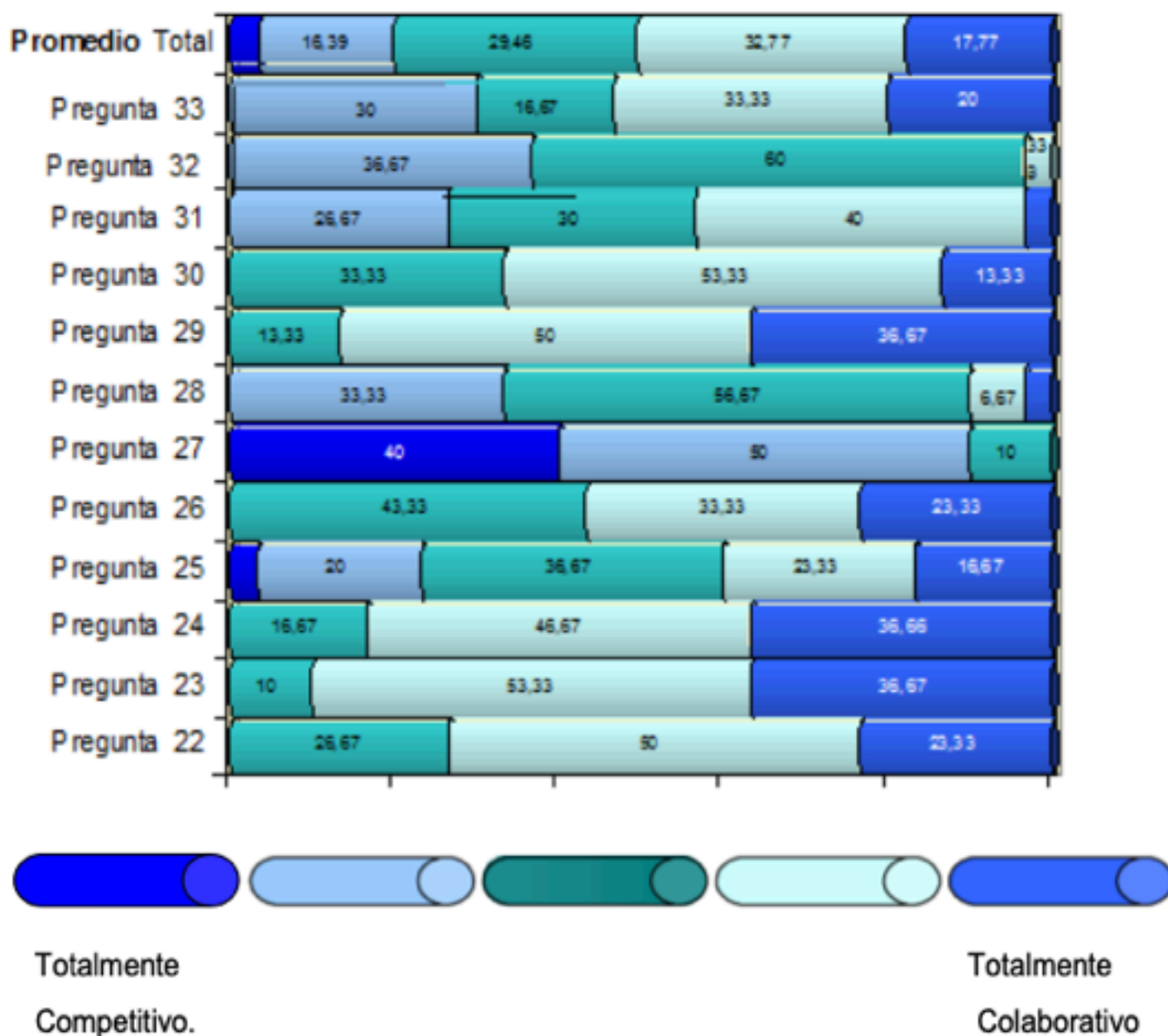
- Poco flexibles ante cambios inesperados.
- Respaldan con muchos argumentos sus propuestas.

3.4. Resultados relacionados con los estilos de negociación.

En el gráfico 4 se muestra el resumen de las respuestas a las preguntas del cuestionario que

tributan a la determinación del estilo de negociación predominante en los negociadores comerciales cubanos.

Grafico 4
Estilo de negociación predominante en los negociadores comerciales cubanos



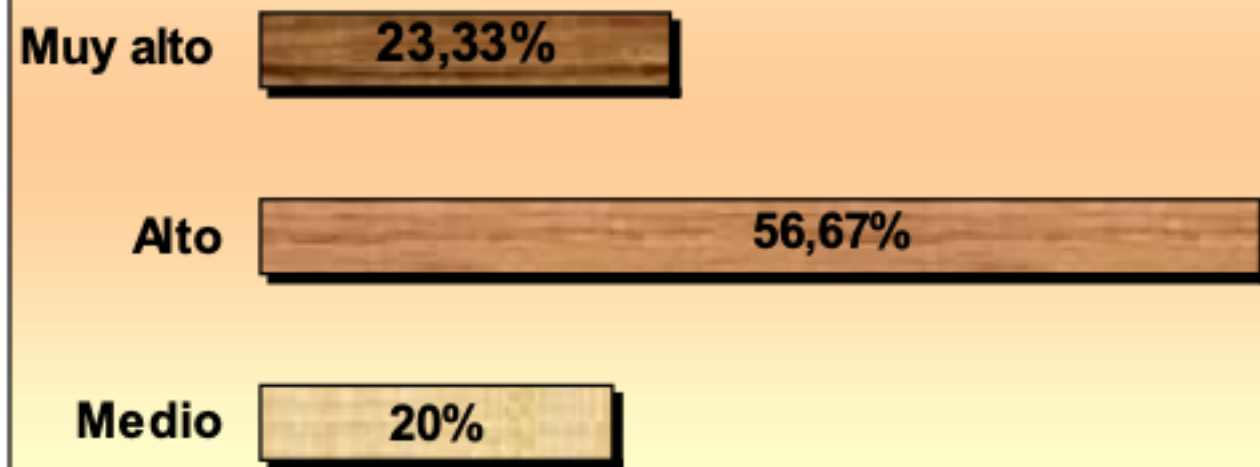
Observando el gráfico, se puede concluir que, según la percepción de las contrapartes encuestadas, predomina como tendencia el estilo colaborativo en los negociadores cubanos, aun cuando ante algunos planteamientos, se comportan como negociadores con estilo competitivo.

El resultado obtenido es sumamente positivo, ya que como premisa las empresas cubanas tienen como objetivo consolidar las relaciones con sus proveedores y clientes, de ahí que lo ideal sea abordar las negociaciones de forma colaborativa o lo que es lo mismo, lograr una negociación integrativa. Vale señalar que en la mezcla negociadora unos aspectos resultan más distributivos que otros, pero es el intercambio continuo de concesiones que favorezcan a ambas partes las que hacen que el proceso en su conjunto tienda a ser integrativo fortaleciendo las relaciones de colaboración y logrando el éxito en la negociación.

En cuanto a la percepción que tienen los negociadores encuestados sobre el desempeño del negociador cubano con respecto a los del resto del mundo. Se puede observar en el gráfico 5, que el 80% califica entre alto y muy alto el desempeño de los negociadores cubanos y el restante 20% califica la evaluación de medio. Este es un aspecto positivo porque demuestra que los mismos tienen un reconocimiento y prestigio a nivel internacional.

Gráfico 5
Evaluación del desempeño del negociador cubano

Gráfico 5: Evaluación del desempeño del negociador cubano.



Con relación a lo que se recomendaría para mejorar el desempeño de los negociadores cubanos, que corresponde a las preguntas abiertas del cuestionario se obtuvo la siguiente información:

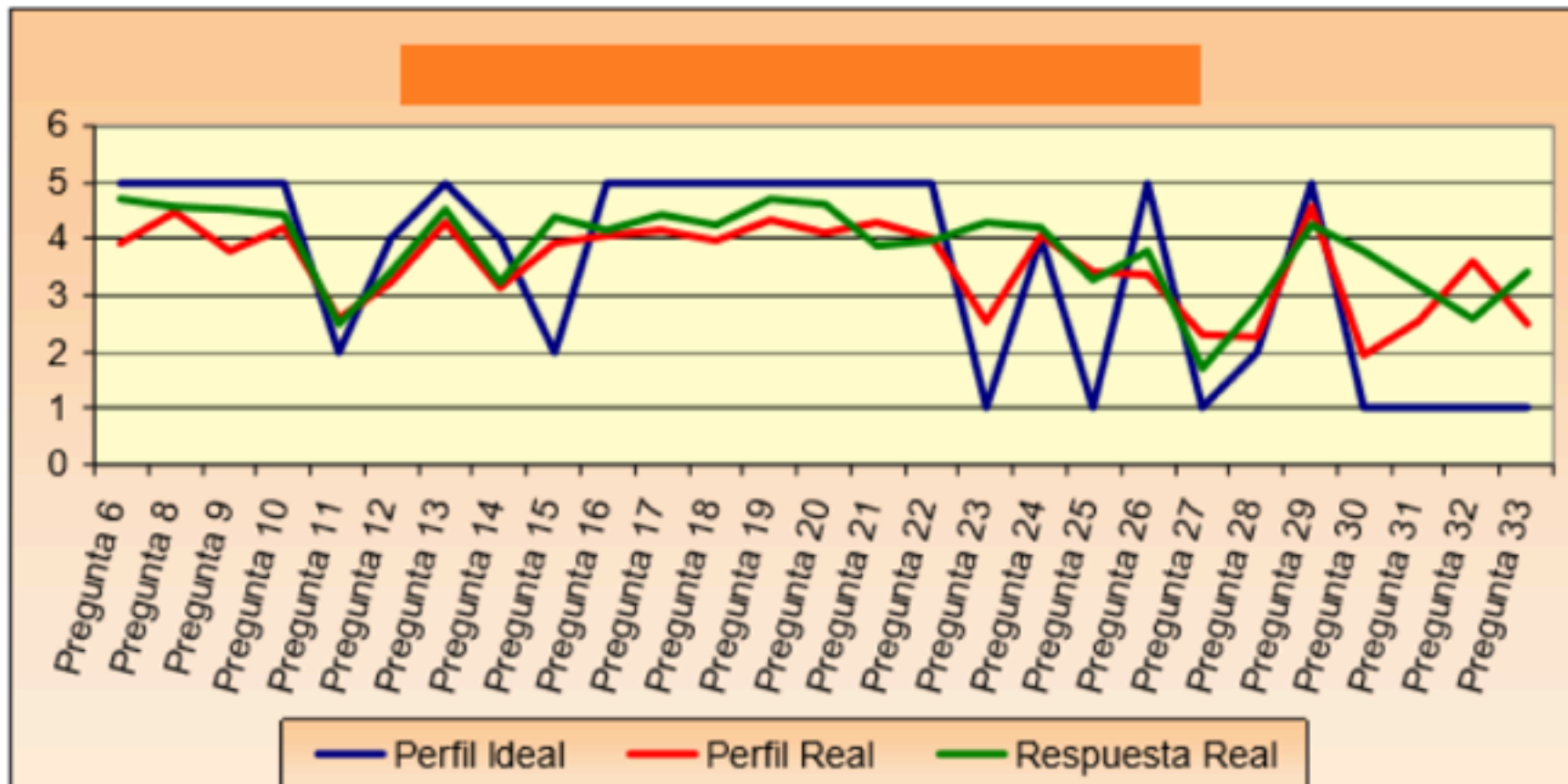
- Mayor autonomía en la toma de decisiones.
- Capacitación permanente según los estándares internacionales.
- Agilidad en la gestión a la hora de cumplimentar los acuerdos pactados.
- Eliminar el exceso de burocracia.
- Proporcionarle mayor información sobre normas y mercados internacionales.
- Mayor participación en eventos internacionales.
- Mayor independencia de las empresas.
- Mayor disponibilidad de crédito para la negociación inmediata (aumentar financiamiento).

Estas respuestas están condicionadas por las características de la economía cubana, entre las que se pudieran mencionar: nivel de autonomía en la toma de decisiones, las limitaciones financieras con que opera el país y el acceso a mercados y proveedores impuestos por el bloqueo, entre otras.

3.5. Comparación del perfil según la percepción de las contrapartes con el perfil real de los negociadores cubanos y el perfil ideal

En el gráfico 6 se presenta la comparación entre el perfil según la percepción de las contrapartes con el perfil real de los negociadores cubanos (Marrero, Y, & Ortiz, M. 2008) y el perfil ideal (Marrero 2014).

Gráfico 6



Del análisis del gráfico anterior, se puede concluir que la respuesta real obtenida del negociador cubano se acerca al perfil ideal en un total de 17 respuestas y se aleja en 10 elementos de los 27 que conforman la caracterización del perfil del negociador, por lo que se puede asegurar que existe una brecha entre las respuestas reales de los encuestados y los parámetros deseados.

Como se observa en el gráfico 6 los elementos que distan en los negociadores cubanos con respecto al perfil ideal y real, según la apreciación de las contrapartes extranjeras encuestadas son:

Los negociadores dan muchos argumentos para defender su propuesta.

No preparan con esmero cualquier nueva negociación.

Tratan de obtener un resultado basado en las necesidades más que en criterios objetivos.

Falta de poder para producir un resultado exitoso.

Buscan que la otra parte acepte la solución.

Generalmente no toman decisiones y se limitan a reaccionar ante los acontecimientos.

Utilizan la presión para alcanzar un acuerdo.

En sentido general, se puede decir que los negociadores cubanos, a pesar de contar con elementos positivos dentro de sus características y que, en ocasiones, se percibe una sobrevaloración en el desempeño del cubano por parte de la contraparte; existen algunos aspectos en los que deben mejorar su desempeño.

4. Conclusiones

El procedimiento aplicado en la investigación permitió caracterizar el desempeño del negociador cubano de diferentes empresas, a partir de la percepción de negociadores de ocho países con los que Cuba ha llevado a cabo negociaciones en los últimos años.

Por último, es importante destacar que esta investigación complementa un conjunto de investigaciones que en esta temática se han venido realizando en los últimos años y deben ser utilizadas como punto de partida, por las autoridades competentes, para la elaboración de planes de acción con vistas a complementar el desempeño de los negociadores cubanos.

Referencias bibliográficas

Codina, A. (2006). Como actúan los negociadores expertos.

http://www.degerencia.com/articulo/como_actuan_los_negociadores_expertos. [Accesado

en enero del 2009]

Marrero Ancízar, Y., Alonso Bobes, A. R. & Ortiz Torres, M. Procedimiento para la caracterización del perfil de los negociadores comerciales. Una herramienta para elevar la eficiencia de la gestión de compras. 8vo. Congreso Internacional de Logística, CD ROM Tomo II. ISBN: 978-959-7191-24-7.

Marrero Ancízar, Y. & Ortiz Torres, M. (2009). Propuesta de un procedimiento para la caracterización del perfil de los negociadores comerciales en empresas seleccionadas. Evento 46 Aniversario de los Estudios Económicos en la Universidad de la Habana, CD Memorias del Evento. ISBN: 978 959-16-1002-7.

Marrero Ancízar, Y.(2014). Procedimiento para la determinación del perfil de los negociadores comerciales cubanos y la evaluación de su eficiencia técnica. Tesis doctoral, Facultad de Economía, Universidad de la Habana, La Habana.

Ury, W. (1993). ¡Supere el No! Cómo Negociar con personas que adoptan posiciones Obstinadas. Bogotá: Editorial Norma.

1. Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular del Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía. Universidad de la Habana. yaimary@fec.uh.cu

2. Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular del Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía. Universidad de la Habana. maritza@fec.uh.cu

3. Ph.D en Economía. Profesor Titular Principal. Universidad ECOTEC. Profesor Titular Universidad Espíritu Santo. Guayaquil. Ecuador. fmarquez@ecotec.edu.ec

4. Ph.D en Economía. Profesor Titular. Universidad ECOTEC. rsorhegui@ecotec.edu.ec

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 45) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]