



## **Discusión de alternativas para llegar a acuerdos en el contexto internacional**

Lucero Espín, María Gabriela y Reyes Enríquez, José Emilio

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Comercio Exterior

Trabajo de integración curricular, previo a la obtención del título de Licenciada/o en

Comercio Exterior

PhD. Vinueza Luna, Jenny Lolita

01 de agosto de 2022

# COPYLEAKS

Revisión\_Lucero\_Reyes.docx

Scanned on: 1:2 August 5, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text



JENNY LOLITA  
VINUEZA LUNA

Identical Words	440
Words with Minor Changes	143
Paraphrased Words	206
Omitted Words	0



JENNY LOLITA  
VINUEZA LUNA

Vinueza Luna, Jenny Lolita  
Directora



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Comercio Exterior**

### **Certificación**

Certifico que el trabajo de integración curricular: **“Discusión de alternativas para llegar a acuerdos en el contexto internacional”** fue realizado por los señores **Lucero Espín, María Gabriela y Reyes Enríquez, José Emilio** el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 08 de agosto de 2022



Firmado electrónicamente por:  
**JENNY LOLITA  
VINUEZA LUNA**

.....  
**Vinueza Luna, Jenny Lolita**

C. C.: 0602753063



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Comercio Exterior**

**Responsabilidad de Autoría**

Nosotros, **Lucero Espín, María Gabriela y Reyes Enríquez, José Emilio**, con cédula de ciudadanía n°1722691803 y n°1722166061, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **Discusión de alternativas para llegar a acuerdos en el contexto internacional**, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 08 de agosto de 2022**



Firmado digitalmente por:  
**MARIA  
GABRIELA  
LUCERO ESPIN**

.....  
**Lucero Espín, María Gabriela**

C.C.: 1722691803



Firmado digitalmente por:  
**JOSE EMILIO  
REYES  
ENRIQUEZ**

.....  
**Reyes Enríquez, José Emilio**

C.C.: 1722166061



## Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

### Carrera de Comercio Exterior

#### Autorización de Publicación

Nosotros **Lucero Espín, María Gabriela y Reyes Enríquez, José Emilio**, con cédula de ciudadanía n°1722691803 y n°1722166061, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de integración curricular: **Título: Discusión de alternativas para llegar a acuerdos en el contexto internacional** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/huestra responsabilidad.

Sangolquí, 08 de agosto de 2022



Firmado digitalmente por:  
**MARIA  
GABRIELA  
LUCERO ESPIN**

.....  
**Lucero Espín, María Gabriela**

C.C.: 1722691803



Firmado digitalmente por:  
**JOSE EMILIO  
REYES  
ENRIQUEZ**

.....  
**Reyes Enríquez, José Emilio**

C.C.: 1722166061

### **Dedicatoria**

A mis padres por haberme formado como la persona que soy ahora, los logros que he conseguido, incluyendo este se los debo a ustedes; me formaron con reglas y me motivaron y apoyaron incondicionalmente para alcanzar todo lo que me he propuesto; a mi hermano por ser mi apoyo en toda esta etapa universitaria.

María Gabriela Lucero

### **Dedicatoria**

A mis padres, quienes con su paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir todas mis metas; a mi hermano Mateo por su cariño y apoyo incondicional, por ser mi ejemplo y estar conmigo en todo momento.

José Emilio Reyes

### **Agradecimientos**

A Dios a mis padres y a mi hermano por ser mi apoyo durante mi carrera universitaria. A mi amigo José Emilio por ser mi compañero incondicional durante todo este proceso. A nuestra Jenny Vinueza quien nos supo guiar acertadamente para el desarrollo del presente proyecto. A mis amigos quienes llenaron de alegría esta etapa universitaria.

### **Agradecimientos**

A mis padres y a mi hermano por ser un pilar en mi vida y por apoyarme en toda mi carrera universitaria. Mi agradecimiento a mi amiga y compañera Gabriela por ser mi apoyo durante toda mi etapa universitaria. A mi tutora de proyecto Jenny Lolita Vinueza por ser nuestra guía y habernos brindado todo su conocimiento.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	14
Abstract.....	15
Capítulo I.....	16
Introducción .....	16
Planteamiento del problema .....	16
Objetivos.....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos.....	17
Metodología.....	17
Justificación .....	20
Capítulo II: Marco teórico.....	23
Negocios internacionales .....	23
MiPymes en el Ecuador .....	24
Internacionalización.....	26
Teoría: Modelo Upsala.....	26
Modelo GPT .....	29
Capítulo III: Proceso de negociación a partir del modelo GPT.....	34
Toma de contacto.....	35
Medios para establecer relación con el proveedor .....	35
Preparación .....	37
Objetivos GPT .....	39
Planificación estratégica.....	42
Encuentro .....	43

La propuesta.....	44
Discusión .....	45
Concesiones .....	46
Conclusión de la negociación .....	47
Capítulo IV: Principales dificultades que enfrentan las MiPymes en los procesos de negociación internacional.....	50
Problemas en la toma de contacto .....	50
Beneficios de la estrategia de negociación. ....	52
Problemas de las MiPymes para el planteamiento de propuestas. ....	54
Necesidad de profesionales en el ámbito de comercio exterior.....	56
Influencia del poder de negociación en la discusión de propuestas. ....	58
Factores limitantes para el cierre de la negociación .....	59
Relación: problemas en el proceso de negociación.....	62
Conclusiones.....	65
Recomendaciones .....	69
Reflexiones finales.....	73
Bibliografía .....	75

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Clasificación de MIPYMES .....	24
<b>Tabla 2.</b> Fases del proceso de negociación internacional. ....	34
<b>Tabla 3.</b> Información previa (aspectos).....	37
<b>Tabla 4.</b> Componentes y elementos del poder de negociación. ....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Esquema estructural del proyecto.....	22
<b>Figura 2.</b> Objetivos GPT .....	30
<b>Figura 3.</b> Proceso previo al desarrollo de concesiones .....	46
<b>Figura 4.</b> Problemas en la toma de contacto. Proveedores/Clientes .....	51
<b>Figura 5.</b> Estrategia de negociación y sus beneficios. ....	53
<b>Figura 6.</b> Problemas en el planteamiento de propuestas. ....	55
<b>Figura 7.</b> Importancia de la participación de profesionales en la negociación internacional. ....	57
<b>Figura 8.</b> Variables del poder en la negociación. ....	58
<b>Figura 9.</b> Limitantes para la conclusión de una negociación. ....	60
<b>Figura 10.</b> Relación entre las fases del proceso de negociación y sus problemas.....	62

## Resumen

La presente investigación aborda las MiPymes ecuatorianas, su situación actual, panorama y problemáticas. Este tipo de empresas es de gran importancia para el país, ya que generan empleo, dinamizan su economía y movilizan recursos vitales para el funcionamiento cotidiano de todos los ecuatorianos. Representan una enorme mayoría de empresas y son el sustento de millones de personas, por lo que su atención, especialmente en tiempos de reactivación económica, es clave.

Los procesos de negociación internacional son de suma importancia para el éxito comercial de las MiPymes, pero hay serias deficiencias en el país en cuanto a estos procesos, lo que impide a las empresas y la economía del país seguir creciendo. Por tanto, estos requieren revisión e investigación para encontrar los principales problemas, errores y correctivos, de modo que sus operaciones sean más eficientes y mejoren.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es el de la capacitación para poder enfrentar los procesos internacionales de negociación. Generalmente, las micro, pequeñas y medianas empresas carecen de personal especializado y capacitado para llevar a cabo estas labores, que normalmente son desempeñadas por los dueños o empleados de confianza. Esa falta de preparación los lleva a negociar en condiciones de desventaja, perdiendo así muchas oportunidades de hacer buenos negocios y obtener los mejores resultados para sus empresas.

*Palabras clave:* MiPymes, internacionalización, negocios, clientes, proveedores.

### **Abstract**

This research addresses Ecuadorian MSMEs, their current situation, panorama and problems. These types of companies are of great importance for the country, since they generate employment, boost its economy and mobilize vital resources for the daily functioning of all Ecuadorians. They represent a vast majority of companies and are the livelihood of millions of people, so their attention, especially in times of economic recovery, is key.

International negotiation processes are of the utmost importance for the commercial success of MSMEs, but there are serious deficiencies in the country in terms of these processes, which prevents companies and the country's economy from continuing to grow. Therefore, these require review and investigation to find the main problems, errors and corrections, so that your operations are more efficient and improve.

Another very important aspect to take into account is training to be able to face international negotiation processes. Generally, micro, small and medium-sized companies lack specialized and trained personnel to carry out these tasks, which are normally carried out by the owners or trusted employees. This lack of preparation leads them to negotiate in disadvantageous conditions, thus losing many opportunities to do good business and obtain the best results for their companies.

*Keywords:* MSMEs, internationalization, business, customers, suppliers.

## Capítulo I

### Introducción

El capítulo que se desarrolla a continuación describe el problema que constituye la base de la investigación: los procesos de negociación internacional de las MiPymes no son los más óptimos, lo que conlleva a la inexistencia de acuerdos comerciales de largo plazo. Así, se ha generado un objetivo general y dos objetivos específicos. En consecuencia, se aplica una metodología de investigación descriptiva basada en una revisión de literatura, como libros y artículos científicos. También se han realizado entrevistas a especialistas en materia de comercio exterior y negociaciones internacionales, con el fin de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de este proyecto.

### Planteamiento del problema

Las MiPymes en el Ecuador representan aproximadamente el 99.5% de las 843.745 empresas registradas en el país. De este porcentaje, las microempresas son las que tienen mayor protagonismo, con 90.78% del total; las pequeñas empresas son el 7.22% y las medianas representan el 1.55% del total de las MiPymes, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del 2016. Esto significa que las MiPymes cumplen un rol fundamental en el desarrollo económico del país.

Además, hay que tomar en cuenta que a partir del año 2007 las operaciones de comercio exterior de los productos no tradicionales en el Ecuador se incrementaron aproximadamente en un 30%. De ese modo, **el problema de investigación radica en las dificultades al momento de la toma de contacto, la mala implementación de la estrategia de negociación y un planteamiento ineficiente de las propuestas que conllevan a que los procesos de internacionalización de las MiPymes no sean los más óptimos. Esto dificulta poder mantener relaciones comerciales duraderas con sus clientes/proveedores**, por lo que se hace necesario el desarrollo de una discusión de

alternativas para llegar a acuerdos en el contexto internacional, lo que permitiría a las MiPymes optimizar sus recursos y obtener mejores beneficios.

Con la intención de desarrollar un proceso de negociación eficaz para las MiPymes, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el proceso de negociación internacional de las MiPymes en la ciudad de Quito?, y ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan las MiPymes en los procesos de negociación internacional?

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Lograr la eficiencia de las MiPymes en la negociación internacional en el sistema capitalista, mediante el manejo de los procesos de negociación de parte de las pequeñas y medianas empresas.

### ***Objetivos específicos***

1. Determinar el proceso de negociación a partir del modelo GPT.
2. Identificar las principales dificultades que enfrentan las MiPymes en los procesos de negociación internacional.

## **Metodología**

Para el desarrollo de la metodología se tomó como base las ideas planteadas por Sampieri (2014), de tal forma que el enfoque metodológico de la presente investigación corresponde a una aproximación cualitativa. Estas se basan más en una lógica y procesos inductivos, que a su vez se basan en la exploración y descripción, para luego generar perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general. De tal forma, en el objetivo 1 se realiza un análisis bibliográfico; y para el desarrollo del objetivo 2, un análisis cualitativo de las entrevistas estructuradas aplicadas.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, a continuación se describe el detalle del procedimiento de investigación.

En relación con el objetivo específico número 1, sobre determinar el proceso de negociación a partir del modelo GPT, las técnicas de investigación se basan en la revisión de la literatura, donde el planteamiento se fundamenta en las investigaciones previas, pero también en el proceso mismo de inmersión en el contexto, la recolección de los primeros datos y su análisis. Con este fin, se ha realizado una revisión bibliográfica y el análisis de 24 documentos en los repositorios universitarios disponibles en la web de: Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Universidad de Alicante, Universidad Ramón Llull; en las páginas oficiales de Organismos Internacionales y Nacionales: Banco Interamericano de Desarrollo, ICEX: España, exportaciones e inversiones, National Academy Press, Instituto Nacional de Estadística y Censos, así como también en artículos científicos publicados en revistas indexadas: Revista global de negocios, Negocios Internacionales: Thompson Editores, Journal of Management Studies. De esta forma, se asegura la veracidad de la información obtenida. De estos documentos encontrados se seleccionaron 6 que fueron analizados a profundidad.

Las palabras clave para la búsqueda de información en la plataforma de Google Scholar fueron: procesos de negociación, fases de internacionalización empresarial, MiPymes en el Ecuador, importancia de las MiPymes, teorías de internacionalización, objetivos GPT, modelo Uppsala, e información de mercado.

Los documentos encontrados se asociaron entre aquellos que presentaban modelos y teorías de respaldo, fases del proceso de negociación internacional y datos sobre las MiPymes ecuatorianas.

Una vez realizado el análisis literario para el desarrollo del capítulo 1, se organizó la información para poder establecer el proceso de negociación de las MiPymes de la siguiente forma:

- Toma de contacto.
- Preparación.

- Encuentro.
- Propuesta.
- Discusión.
- Cierre.

Este proceso de negociación toma como base el modelo GPT para el planteamiento de objetivos que se desarrollan en la preparación de la negociación, y a partir de estos conceptos se desglosan los diferentes puntos del proceso de negociación. Sin embargo, la toma de contacto es analizada brevemente para dar continuidad al proceso.

Para el objetivo específico número 2, identificar las principales dificultades que enfrentan las MiPymes en los procesos de negociación internacional, el detalle del procedimiento de toma de datos corresponde a la aplicación de una entrevista semiestructurada. Allí, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta, tomando al cuestionario como herramienta de aplicación. Teniendo en cuenta que es una investigación cualitativa, se analiza los obtenidos para sacar conclusiones. El procesamiento de los datos cualitativos de la entrevista aplicada es realizado mediante del software de análisis de datos ATLAS.ti 9, en el que se agrupan las siguientes familias: Problemas de toma de contacto, estrategia de negociación, beneficio de la estrategia, problemas planteamiento de propuestas, profesionales de negociación, poder de negociación -Propuestas, cierre- limitantes. Con esto se hace posible el estudio de los datos cualitativos.

Para la aplicación de las **encuestas** se realizó un muestreo intencional tomando en cuenta que los estudios cualitativos se caracterizan por abordar los ámbitos acotados, en donde se privilegia más la validez o credibilidad del conocimiento obtenido que la posibilidad de generalizar características medibles de una muestra probabilística a todo el universo. Por tal motivo, los estudios se dirigen a analizar un reducido número de unidades de análisis, un

subconjunto elegido de forma intencional al que se denomina muestra intencional o basada en criterios (Vasilachis, 2006, pág. 87).

En relación con la intención descrita, se realizaron las entrevistas a expertos en negociación internacional de las empresas: Andrés Dávila: República del Cacao<sup>1</sup>, María Dolores Paredes: Ceresfarms<sup>2</sup>, Gabriel Lupera: Belucci<sup>3</sup>, Juan Carlos Panchi: Mundografic<sup>4</sup> y Alex Indacochea: Corpack<sup>5</sup>.

Para concluir con la presente investigación, se establece cuál es la principal problemática que tienen las MiPymes al momento de la negociación internacional y por qué para este tipo de empresas se hace difícil mantener relaciones comerciales de largo plazo con sus socios comerciales.

### **Justificación**

Las contribuciones de este proyecto, al identificar los principales problemas de las MiPymes en los procesos de la negociación internacional, son convenientes porque permiten el desarrollo de alternativas para un manejo y conocimiento óptimo de las fases necesarias para llevar a cabo la firma de relaciones comerciales en un contexto internacional. Las implicaciones prácticas radican en que no se han desarrollado estudios similares en el Ecuador alrededor de los procesos de negociación de las MiPymes. De esta forma, los datos obtenidos en esta investigación, sirven como base para el desarrollo de futuros estudios y planteamiento de procesos óptimos de negociación para este segmento de empresas.

---

<sup>1</sup> República del Cacao: Empresa dedicada a la producción y exportación de chocolate a base del cacao fino de aroma ecuatoriano.

<sup>2</sup> Ceresfarms: Empresa floricultora dedicada al cultivo de rosas naturales y producción de rosas tinturadas para la exportación, principalmente al mercado europeo.

<sup>3</sup> Belucci: Importadores y comerciantes de papel, aparatos electrónicos y productos textiles.

<sup>4</sup> Mundografic: Importador de papel y productor de sus derivados para la comercialización nacional.

<sup>5</sup> Corpack: Importadores de plásticos y sus derivados para la fabricación de consumibles destinados al etiquetado y empaçado de productos.

Esta investigación se establece alrededor del actor principal: las MiPymes, para mejorar su relación con proveedores y clientes dentro del área de negociación internacional y obtener mejores beneficios de estas actividades, siendo esta la relevancia social de la investigación.

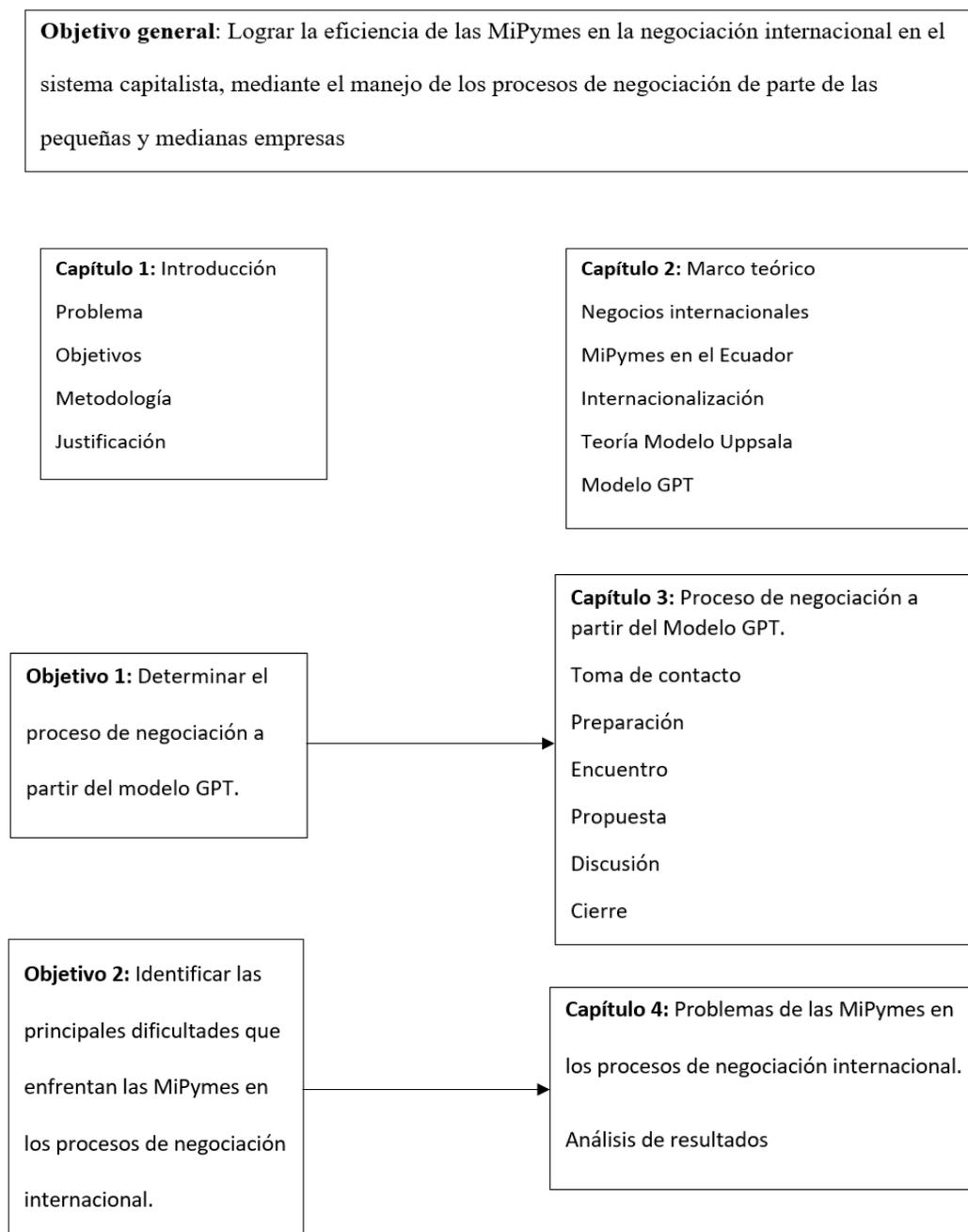
Dentro de las implicaciones teóricas se puede encontrar que el desarrollo de la presente investigación se relaciona con la economía, al servir como base para el análisis de estudios sobre las ganancias o pérdidas de las MiPymes que incursionan en el ámbito internacional. Se trata de poder conocer cuál es el factor para que este tipo de empresas sean exitosas o no.

El fin metodológico del presente estudio es un aporte al proceso de obtención de información, dado que se desarrolla una herramienta metodológica como la entrevista semiestructurada, en la que se redactaron las preguntas cuidadosamente. Estas tienen el fin de obtener los principales problemas a los que se enfrentan las MiPymes en el Ecuador.

En la Figura 1, se presenta el resumen de la estructura del proyecto, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

## Figura 1.

### Esquema estructural del proyecto



## Capítulo II: Marco teórico

### Negocios internacionales

Se define los negocios internacionales como actividades económicas que implican transacciones de bienes y servicios por medio de importaciones o exportaciones, dependiendo los casos. Según Czinkota, Ronkainen, y Moffett (2007, pág. 5), “consisten en transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Dichas transacciones toman varias formas que a menudo se interrelacionan”. Uno de los objetivos de los negocios internacionales es la satisfacción de las necesidades de los clientes. Esto, con base en Rugman y Hodgetts (1997), quienes manifiestan que este tipo de transacciones internacionales son el análisis de las operaciones de negociación con otros países, donde es fundamental el beneficio para ambas partes (clientes y empresa).

Si bien es cierto que los procesos de negociación en el contexto del comercio exterior son entendidos como actividades que se llevan a cabo entre grandes empresas o Estados, es importante mencionar que no es un concepto lejano para las personas naturales o para las micro, pequeñas y medianas Empresas (MiPymes). Estas tienen la capacidad para realizar estos procesos, dado que “todos los individuos tienen relación con los negocios internacionales a través de sus actividades cotidianas” (Wild, 2000). Ahora bien, se define la negociación como:

“el proceso de combinar posiciones encontradas para llegar a una solución conjunta. Es decir, que se parte del reconocimiento de intereses contrarios que fácilmente pueden considerarse como un conflicto. En los procesos de negociación existe, como elemento fundamental, el reconocimiento de que existe un conflicto plenamente identificado” (Zartman, 2001).

Este es un punto clave para la comprensión de este proceso a nivel internacional. En el Ecuador, normalmente, este tipo de actividades se desarrolla en las grandes empresas, pero con el transcurso de los años las MiPymes que representan un segmento significativo de las compañías establecidas en el país han tratado de iniciar sus procesos de internacionalización.

A continuación, se presenta una conceptualización de las MiPymes en la realidad ecuatoriana.

### **MiPymes en el Ecuador**

El término MiPymes hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas que representan, según datos obtenidos por el Servicio Ecuatoriano de Normalización, INEN, más del 90% de los negocios formales en el Ecuador. Esto significa que son una de las principales fuentes de empleo para los ecuatorianos. En este contexto, el INEN clasifica a las MiPymes de la siguiente manera:

**Tabla 1.**

#### *Clasificación de MiPymes*

<b>Denominación</b>	<b>No. de trabajadores</b>	<b>Ingresos brutos anuales</b>
Microempresa	1 a 9	Igual o menor a \$100 000
Pequeña empresa	10 a 49	Entre \$100 001 y \$1'000 000
Mediana empresa	50 a 199	Entre \$ 1'000 001 y 5'000 000

De esta manera, se puede observar que existen diferentes tipos de empresas, dependiendo de su número de trabajadores y sus ingresos anuales, que están reconocidas por el Estado ecuatoriano y gozan de beneficios al estar registrados en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Se mencionan en una de las categorías en la Tabla 1.

De acuerdo con lo analizado previamente, se puede decir que las actividades comerciales internacionales no se desarrollan únicamente en las grandes corporaciones multinacionales. También hay pequeñas empresas en este mercado. Durante muchos años se ha considerado a las MiPymes como un sector de bajo impacto comercial y económico en la sociedad. Sin embargo, “en el país, el 92% de empresas se consideran estructuras micro, pequeñas y medianas; mientras que, únicamente el 8% constituyen grandes empresas” (Censo Económico, 2014). Además, en los últimos años este sector empresarial ha tenido una mayor atención por parte del Estado, el cual ha intentado impulsar el inicio de sus actividades comerciales internacionales. Pero, a pesar de estos esfuerzos, no se ha conseguido el volumen de exportaciones esperado, porque como manifiesta Fabrizio Operti, en una entrevista para el canal del Banco Interamericano de Desarrollo (2018), solo el 15% de este tipo de empresas en América Latina exportan. Este es un problema que se puede interpretar como una falla en el proceso de negociación internacional.

Analizado estas cifras, no es sorprendente que las MiPymes busquen los mecanismos necesarios para empezar sus procesos de internacionalización con el objetivo de alcanzar mejores beneficios y contar con una mayor cartera de clientes. Este proceso les permite ofertar productos o servicios alrededor del mundo, pero, para el análisis del mismo, es necesario conocer qué implica una internacionalización, por lo que este concepto es explicado a continuación.

## **Internacionalización**

Araya (2009) define a la internacionalización, como el “proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países”. Por su parte, Villarreal (2005) la define como una estrategia corporativa que permite a la empresa, por medio de la expansión geográfica, obtener beneficios. Permite experimentar procesos evolutivos y dinámicos que tienen injerencia en el largo plazo e influyen paulatinamente en la cadena de valor y la estructura organizacional de la empresa.

Con base en estos conceptos, se puede entender a la internacionalización como un proceso por el cual las empresas, independientemente de su tamaño, realizan actividades comerciales en el exterior. Se puede hablar de este concepto sin importar el grado de complejidad y tecnificación. Si se desarrolla en el ámbito extranjero, se puede considerar a esta actividad como un proceso de internacionalización. De ahí que el modelo Uppsala se presente como una alternativa de internacionalización para las empresas, sin importar su tamaño o nivel de desarrollo. Es por esto que la aplicación de este modelo resulta óptima para la realidad de las MiPymes.

### **Teoría: Modelo Upsala**

Cuando se habla de negociación internacional, Daniels (2007) menciona que son “todas las transacciones comerciales, incluyendo ventas, inversiones y transporte, que se llevan a cabo entre varios países”. En este contexto, el intercambio internacional se presenta como una oportunidad para las MiPymes, la cual les permite comerciar sus bienes y servicios. Sin embargo, es necesaria la existencia de un modelo que les ayude en este proceso.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), realizaron estudios que examinaban los procesos de internacionalización de las pequeñas empresas en Suecia.

De acuerdo con lo mencionado por Rialp (1999), este modelo analiza la internacionalización empresarial como un desarrollo de actividades paulatinas a largo plazo, con el propósito de obtener relaciones comerciales con el exterior.

Este modelo fue propuesto como un instrumento para resolver las dificultades que existen por el desconocimiento de los datos reales del mercado nacional y extranjero. Ha servido como base para la generación de un nuevo modelo, en el que, sin importar la realidad de las compañías, sean capaces de vender sus bienes y servicios internacionalmente. Esto, tomando en cuenta que la confianza y determinación en el desarrollo de las fases de este modelo significarán el éxito o el fracaso del proceso comercial (Bonilla & Ramírez, 2021).

En este punto se detalla el proceso de las actividades a realizar para llevar a cabo la internacionalización corporativa, según lo propuesto por el modelo Uppsala, que señala: 1) actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2) exportaciones a través de representantes independientes; 3) establecimiento de una sucursal comercial en el país; 4) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

En la primera fase, basándose en las ideas de Edgar Gómez y Gustavo González (2011), generalmente las compañías, de forma indirecta, mantienen exportaciones no regulares y ocasionales. Normalmente, esta fase se caracteriza por no destinar un presupuesto significativo para realizar estudios en el mercado en el que se va a incurrir, por lo que conseguir información sobre este tema es uno de sus principales objetivos (Alonso, 2014) (Araya, 2009), (Desarrollo, 2018), (Burgos, 2018) (Carrión, 2007) (Codima, 2007) (Czinkota y otros, 2007) (Daniels y otros, 2007). Resulta determinante obtener los datos necesarios del mercado para continuar con las siguientes fases.

En la segunda fase, la empresa establece contacto con representantes o agentes dedicados a su línea de negocio para acceder a información que le permita predecir el comportamiento del mercado. En este punto, la empresa destina recursos para la obtención de

datos que le permitan mejorar su nivel de ventas y establecer procesos a largo plazo. Si se adquiere la experiencia necesaria es posible pasar a la fase tres.

El desarrollo de la tercera fase se caracteriza por “el control de las ventas y la amplia información que se tiene del comportamiento del mercado. El objetivo de esta etapa es adquirir suficiente experiencia sobre el mercado destino, de tal forma que se puedan establecer diferencias con los competidores” (Gómez & Sarmiento, 2011, pág. 5)

Y finalmente, en la cuarta fase, la empresa establece centros de producción fuera del mercado local. En consecuencia, se invierte en el desarrollo de plantas de producción dentro de los mercados internacionales y, como consecuencia directa, estas acciones permiten a la compañía la regulación de la producción y las ventas. También permiten el control de la información sobre los factores de producción que se desarrollan en dichos mercados. Estos factores permiten el posicionamiento de los bienes y servicios que se oferta en el ámbito del comercio internacional (Gómez & Sarmiento, 2011, pág. 5).

“De acuerdo con el modelo Uppsala, algunas firmas comienzan sus operaciones internacionales cuando aún son comparativamente pequeñas y van desarrollando sus operaciones sobre la marcha” (Burgos, 2018, pág. 60). Por ello, la suposición principal que se plantea es que la empresa primero se desarrolla en el mercado doméstico y que la internacionalización es consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Entonces, como se mencionó anteriormente, el grado de complejidad de las fases se incrementa conforme avanza el proceso, creando una mayor participación internacional de la compañía en el mercado, desarrollando el poder y recursos que ha logrado conseguir la empresa en el proceso de internacionalización. Esto significa una forma de incursión distinta en el mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

En este sentido, Jones y Mora, como se mostró en Turró (2007), plantean que

“el Modelo de Uppsala ofrece un análisis dinámico de la internacionalización y es considerado habitualmente como la teoría más idónea para explicar el comportamiento de las Pymes, ya que, en general, éstas enfrentan mayores limitaciones de recursos y tienen menor experiencia internacional”.

Así, este modelo requiere más de un compromiso por la inversión y la utilización directa de recursos para alcanzar los lineamientos de internacionalización. Necesita que sus directivos sean capaces de tomar decisiones determinantes y establecer objetivos claros para maximizar sus ganancias y alcances en el mercado. Así lo explica Rialp (1999):

“Una aportación adicional radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y riesgos por parte de los directivos de la empresa y, por tanto, de las capacidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales”.

Una vez que se ha iniciado los procesos de internacionalización de una empresa mediante la aplicación del modelo Uppsala, es necesario establecer diferentes objetivos que ayuden a la organización a direccionar lo que busca conseguir de la negociación internacional. En este punto el modelo GPT es una herramienta que ayuda al establecimiento correcto de los objetivos a partir de los cuales se desarrollará su proceso de negociación.

### **Modelo GPT**

En el proceso de la negociación y su preparación, después de la toma de contacto, es necesario el establecimiento de estrategias que permitan a las partes obtener el mejor rendimiento posible en los acuerdos firmados. Por ello, es necesario que se desarrollen lineamientos, acorde a las necesidades de cada una de las empresas. Dentro de este marco existen los objetivos GPT que ayudan a fijar prioridades.

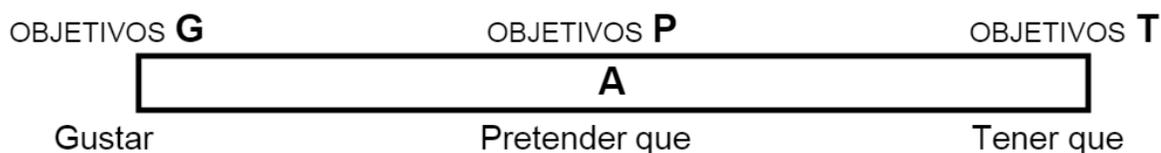
Para determinar los objetivos, es conveniente la aplicación y desarrollo del modelo GPT (Gustar, Pretender, Tener), que divide a este grupo de objetivos en tres. Estos son: Objetivos

G: son los que nos gustaría alcanzar; Objetivos P: son aquellos que en condiciones normales se pretende conseguir; y Objetivos T: son los que obligadamente hay que conseguir (García, 2012).

En la Figura 2 se muestra el orden en el que se crean los objetivos y el nivel de importancia de cada uno de derecha a izquierda.

**Figura 2.**

*Objetivos GPT*



*Nota: Carrión 2007*

De esta forma, analizando la Figura 2, en palabras de Carrión (2007, pág. 16), se entiende que los objetivos G son aquellos que se van a plantear al comienzo de la negociación. No obstante, se debe ir a la negociación dispuesto a abandonar las posiciones iniciales, por lo que resulta imprescindible establecer los objetivos que se van a tratar de lograr como resultado de las concesiones recíprocas. A estos objetivos se les llama P. A su vez, se debe prever cuáles son los objetivos límite, es decir, los que se tienen que lograr como condición para continuar con la relación de intercambio con la otra parte. Estos son los objetivos "T".

Ahora bien, una vez desarrollados los objetivos que la corporación desea y busca alcanzar, también es necesario conocer la realidad de la contraparte. Por esta razón, es importante conocer su situación financiera, el estado de organización y el estilo común de negociación o los intereses para tener una buena preparación previa.

Una vez establecidos los objetivos, "también debemos anticipar el tipo de estrategias y tácticas a utilizar, así como los argumentos con los que acompañaremos nuestras propuestas,

contrapropuestas y concesiones, y cómo responderemos las previsible ofertas de la contraparte” (García, 2015). En el mismo sentido, Carrión (2007) plantea acerca de la estrategia interrogantes como ¿qué tipo de información no se le puede entregar a la contraparte? ¿cuáles son las tácticas a emplearse en la negociación? ¿cuál es la ocasión oportuna para revelar cierta información? La información obtenida de estas preguntas permite la preparación para los acontecimientos que se puedan generar durante el proceso de negociación.

Después del establecimiento de los objetivos y del desarrollo de la estrategia para la negociación, el siguiente punto en el proceso es la toma de contacto con la contraparte. Inicia “con la presentación de las dos partes dejando muy claro el nivel jerárquico de cada componente del equipo negociador. En este momento es clave la creación de un ambiente positivo, que genere confianza y un clima favorable para la negociación” (García, 2015, págs. 51, 52).

Por esta razón, la actitud que toman los miembros del equipo negociador o la persona encargada “tiene que ofrecer una información positiva de la empresa que representa, de los productos y de él mismo, ya que a través de su comportamiento está transmitiendo la imagen de su empresa” (García, 2012).

Una vez que las partes se hayan conocido inicia el proceso del planteamiento de propuestas, para lo cual debe existir una planificación estratégica previa. Estas se presentan como soluciones a ciertos puntos de discordia que se generan durante la realización de los acuerdos, en ciertas ocasiones, por la existencia de conflictos de intereses. En este punto es importante que el negociador tenga presente los objetivos GPT para no perder de vista los intereses y beneficios que se busca obtener en la negociación. Por esta razón, basándose en las ideas de Olegario García, las propuestas que se presenten deben ser genéricas, perfectamente claras para la contraparte, adoptar una posición firme, ser condicionales,

acompañarse de justificaciones, ligarse unas con otras y ofrecerse como un kit atractivo para la empresa con la que se está negociando.

Hay que tomar en cuenta que ambas partes negociantes poseen intereses, necesidades y objetivos. Por lo tanto, las propuestas que se generen deben ser en función de estos conceptos, buscando que exista un beneficio mutuo, sin olvidar que “una idea comúnmente aceptada menciona que quienes comienzan a negociar con exigencias ambiciosas consiguen mejores resultados que aquellos que se fijan unas metas más modestas” (García, 2012).

Después del planeamiento de las propuestas, las partes negociantes las analizan y realizan contrapropuestas. En este punto de la negociación es importante mantener una especial atención en los detalles, de tal forma que, como mencionan Parra, Santiago, Murillo y Atonal (2010), se realicen las entrevistas de indagación previa, en las que se busca conocer las necesidades de cada una de las partes negociantes. Es importante tomar en cuenta los detalles que demuestran una apertura para negociar en un punto en específico, por lo que su correcta interpretación, así como la comprensión del lenguaje corporal, son dos puntos determinantes en el proceso.

Por otro lado, cuando las negociaciones son más complejas o toman un mayor tiempo de lo esperado por su naturaleza, se sugiere la utilización de los Memorandums de entendimiento, MOU's por su nombre en inglés Memorandums of Understanding. “Sirven para recoger los avances en las negociaciones y los puntos sobre los que se ha llegado a acuerdos, si bien no tienen efectos legales como los contratos. Son especialmente útiles en las negociaciones con empresas chinas” (García, 2012). Así este tipo de documentos ayudan a mantener un orden y registro del avance del proceso sin que se pierdan los detalles.

Finalmente, cuando ya se han aprobado las propuestas de las dos partes y se ha llegado a un acuerdo de mutuo beneficio, se inicial el último paso del proceso de negociación, el cierre. Aquí “hay que tomarse el tiempo necesario, repasando con el propio equipo los

acuerdos y concesiones que comprendemos que hemos hecho y a cambio de qué” (Alonso, 2014). Del mismo modo, en esta etapa de la negociación es necesario establecer “la forma y la frecuencia en que se realizará el seguimiento y la renovación de los acuerdos alcanzados, siendo una buena práctica establecer un calendario de revisión” (Alonso, 2014).

### Capítulo III: Proceso de negociación a partir del modelo GPT

En Ecuador, se puede decir que los negocios internacionales iniciaron con las exportaciones de cacao y banano, las cuales se han mantenido durante décadas. Sin embargo, entre los años 2007-2008 las exportaciones no tradicionales tuvieron un incremento de alrededor del 30%. Esto significa que las nuevas empresas, actualmente, miran en el comercio internacional una fuente de crecimiento y desarrollo económico.

En gran medida, estas nuevas empresas pertenecen a las MiPymes, que en Ecuador, son la base de la economía, al ser generadoras de empleo y representar más del 90% de los negocios formales del país. Actualmente, estas nuevas empresas también se han sumado a las actividades de importación y exportación de sus productos y servicios. Por esta razón, las MiPymes necesitan conocer los procesos de negociación internacional, que serán detallados a continuación.

Los negocios internacionales, como proceso, necesitan cumplir cierto tipo de fases en las que se analizan y formulan factores importantes, que en conjunto permitirán la firma de acuerdos comerciales exitosos y con proyección de futuro. En el desarrollo de este proyecto se describen las fases del proceso de negociación, a partir del modelo GPT. En la tabla número 2 se muestran las fases a desarrollar y sus principales características.

**Tabla 2.**

*Fases del proceso de negociación internacional.*

<b>Fases del proceso</b>	<b>Características</b>
<b>Toma de contacto</b>	Medios para establecer relación con el proveedor

<b>Preparación</b>	Objetivos GPT Planificación Estratégica
<b>Encuentro</b>	Escucha activa Comportamiento
<b>Propuesta</b>	Características de la propuesta Conflicto de interés
<b>Discusión</b>	Concesiones
<b>Conclusión</b>	Cierre Firma de acuerdos Aplicación y seguimiento

### **Toma de contacto**

La primera acción en el proceso de negociación es la toma de contacto con los proveedores o clientes. De esto dependerá que continúe o no el proceso de negociación. Previo a la selección de proveedores o clientes, es importante determinar las necesidades de la empresa y, en caso el caso de los proveedores, los requisitos y características que estos deben cumplir para ser considerados y analizados. Tomando en cuenta estos parámetros previos, se inicia el proceso de búsquedas de estos actores.

### ***Medios para establecer relación con el proveedor***

Una vez identificadas las necesidades de la empresa y los parámetros de la selección de proveedores, es importante el análisis del canal por el cual se va a realizar la primera toma

de contacto. Dentro de este contexto existen varias formas de hacerlo, que serán detalladas a continuación:

- Plataformas de e-commerce: Estas herramientas permiten la compra y venta de bienes y servicios por medio de páginas web, aplicaciones, tiendas virtuales o inclusive, a menor escala, las redes sociales. Por medio del internet se rompen las barreras geográficas y se hace posible la comunicación, independientemente del lugar en el que se encuentren las partes interesadas, siendo esta la forma de contacto más habitual.
- Organismos de comercio exterior: Se hace referencia a las entidades gubernamentales o no gubernamentales, como, por ejemplo, las embajadas, que poseen la información necesaria para validar a los proveedores con los que se pueda iniciar procesos de negociación.
- Visita al proveedor en su país de origen: Para las MiPymes, esta es la forma de contacto menos habitual porque requiere una inversión económica para cubrir los diferentes gastos de operaciones logísticas. Además, la inversión en la visita al proveedor no asegura el éxito de la negociación.

Ahora bien, en el caso de la búsqueda de clientes, la toma de contacto es un proceso completamente diferente en comparación a los proveedores, dado que, para ser visibles en el mercado internacional, la empresa debe cumplir una serie de parámetros que le permita ser reconocida en el exterior. Inicialmente, es importante el desarrollo de un estudio de mercado que permita identificar los comportamientos y necesidades del público objetivo. Una vez obtenida esta información, se procede al desarrollo de estrategias de publicidad, las cuales permitirán obtener el alcance necesario para que la empresa tenga las ventas esperadas.

Si se habla del caso de las MiPymes, una de las formas más comunes para tener contacto con los clientes, es por medio de las redes sociales, porque con una correcta estructura de la campaña de promoción, los algoritmos de estas pueden hacer viral al negocio.

Esto hace más probable que el producto sea conocido por el público objetivo planteado inicialmente, creando necesidades de compra.

### **Preparación**

En muchas ocasiones, las empresas no dan la importancia necesaria a este punto porque erróneamente se cree que únicamente las habilidades de comunicación serán las responsables del éxito o el fracaso de la negociación. Sin embargo, el desarrollo previo de una planificación estratégica es un factor determinante para la discusión de alternativas en el marco de los procesos que se llevan a cabo en una negociación internacional. Para el desarrollo de esta fase del proceso de negociación, Olegario García manifiesta que es importante la creación de una agenda con los asuntos a tratar, en los que se detalle los aspectos importantes para la compañía. También se diferencia los principales de los secundarios, así como los aspectos de interés de la contraparte. Para esto, es necesaria la obtención de información previa.

La obtención de información previa es uno de los puntos más importantes a desarrollar, teniendo en cuenta que el poder de negociación de una empresa es directamente proporcional a la cantidad de información que conoce de su contraparte. Además, la forma en que la procesa demuestra, en gran medida, que posee el conocimiento suficiente sobre los productos y servicios a negociar, siendo esta una ventaja significativa.

De esta manera, el tipo de información necesaria que se debe conocer de la contraparte se detalla en la Tabla 3.

### **Tabla 3.**

#### *Información previa (aspectos)*

Tipo de información	Características
Información sobre el país	Necesidades y motivaciones

Información sobre el mercado	Intereses reales
Información sobre la competencia	Poder de negociación
Información sobre la contraparte	Puntos fuertes y débiles

*Nota:* Con base en información de Olegario Llamazares García (2015)

Una de las formas más comunes para la obtención de información de los países de origen de las empresas con las que se establecerá negociaciones, es realizar una búsqueda en plataformas web. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la información debe provenir de páginas oficiales que aseguren la veracidad de los datos obtenidos, como el portal del Banco Interamericano de Desarrollo o el Global Open Data Index.

La importancia de obtener la información del mercado radica en que al conocer las tendencias de los consumidores es posible realizar un enfoque óptimo de producto o servicio hacia el público objetivo. Se considera que el estudio de mercado, ya sea realizado por una consultora o de manera interna en la empresa, es una herramienta eficaz para la toma de decisiones dentro de este contexto. Dado que cuando se realizan negociaciones con MiPymes, es seguro que serán comparadas con sus competidores, sus características, calidad del producto, precios, capacidad de satisfacer la demanda, proveedores, entre otros aspectos. Resulta necesario conocer los puntos previamente detallados para tener la capacidad de plantear propuestas competitivas al momento de la negociación.

Al momento de obtener información de la contraparte, Olegario García (2015) propone diversas fuentes de información para este fin. Entre estas se encuentra la información disponible en internet, cámaras de comercio, consultorías privadas, bancos y contactos

personales, fuentes que permitirán a las MiPymes tener una amplia idea de las empresas con las que se va a desarrollar los procesos de negociación internacional.

### **Objetivos GPT**

Juan Pablo Villa (2016) menciona que, los objetivos deben ser definidos claramente, de tal forma que se pueda conocer qué se desea conseguir y hacia dónde se quiere llegar. En este sentido, se proponen cinco elementos fundamentales que debe poseer un objetivo: específico, medible, aplicable, real y posible en el tiempo. Para que un objetivo logre cumplir su función es necesario que responda las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿qué busca la contraparte? ¿por qué se realiza la negociación? (interés y necesidades), ¿quién aprueba las decisiones? ¿dónde se realiza la negociación? ¿cuáles son las limitaciones? (propias y de la contraparte).

Los autores Kennedy, Benson y McMillan (1982) proponen para el establecimiento de objetivos y su posterior aplicación en el proceso de negociación, el modelo de jerarquización GPT, que ordena estos conceptos en relación a su grado de importancia y se clasifican en tres tipos. La Escuela de organización industrial (Cano & Beviá, 2010), en su documento sobre la negociación en el entorno internacional, define a los objetivos G como aquellos que a la empresa le gustaría alcanzar. Por esto, son los que se establecen al inicio de la negociación, siendo los más ambiciosos y optimistas. Sin embargo, por estas condiciones, no siempre son aceptados por la contraparte y se someten a un proceso de análisis. Otra característica relevante de este tipo de objetivo es que, si no son conseguidos, no influyen en la evaluación del éxito de la negociación.

Los objetivos P son los que la empresa pretende conseguir, ya que de estos objetivos depende que la contraparte ceda o no a las propuestas planteadas, consideradas la base de la negociación. Estos objetivos se derivan de los objetivos G, siendo más realistas y adaptados al mercado en el que se está negociando en ese momento. Por lo tanto, las expectativas iniciales

decrecen sin que esto signifique una afectación directa a las ganancias que la empresa espera obtener de la negociación internacional.

Finalmente, para que una negociación sea considerada viable, es indispensable tener la certeza de que los objetivos T van a ser conseguidos. De lo contrario, no tendría sentido dar continuidad a los procesos de negociación. En este objetivo entran en juego los estudios financieros que investigan la rentabilidad de la transacción, considerando que en este punto se analizan las posibilidades de negociación con los precios mínimos.

Al ser el planteamiento de los objetivos GPT la base del proceso negociación, resulta importante analizar los objetivos que podría tener la contraparte. De ese modo, se lograría la capacidad de anticiparse a sus necesidades e intereses, y ser capaces de plantear propuestas que beneficien a ambas partes. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que las negociaciones no son perfectas y va a existir cierto tipo de diferencias entre las partes que pueden ser consideradas como oportunidades para desarrollar alternativas.

La experiencia es considerada otra habilidad importante para Olegario García (2015), porque mientras más experiencia tenga el equipo de negociadores en la resolución de acuerdos, discusiones o conflictos, existirá un mayor desarrollo de sus capacidades para enfrentar estos escenarios con éxito. Sin embargo, es importante tomar las precauciones necesarias con esta característica porque puede desencadenar en algún tipo de corrupción u otros inconvenientes.

En la tabla 4 se detallan los componentes del poder y sus elementos, según Olegario García (2015), que, dependiendo de su grado de aplicación, ubican al poder en una posición alta o baja, manteniendo una relación directamente proporcional entre componentes, elementos y el poder.

**Tabla 4.***Componentes y elementos del poder de negociación.*

<b>Componentes</b>	<b>Elementos</b>
Superioridad	Imagen
	Prestigio
	Tamaño
Preparación	Conocimiento
	Información
	Argumentación
Posición	Exportador / Inversor
	Comprador / Receptor de inversión
Influencia psicológica	Credibilidad
	Confianza
	Empatía

*Nota:* Con base en información de Olegario Llamazares García (2015).

Como se puede observar en la tabla 4, cuanto mayor sea la imagen, el prestigio y tamaño de la compañía, mayor será su superioridad frente a su contraparte. Así, también el conocimiento, la información y la argumentación cumplen un rol fundamental en el nivel de la preparación de la negociación, donde hay que tomar en cuenta las posiciones en las que se

encuentran cada una de las partes, sean estos exportadores o importadores. Finalmente, la credibilidad, confianza y empatía son factores de influencia psicológica directa hacia la contraparte.

Otro punto importante dentro de la preparación es la disponibilidad de la información, ya que de esto depende que la recolección de datos sea un proceso óptimo y genere los resultados esperados. Se debe tener en cuenta que existe mayor facilidad al acceso de los datos en los países desarrollados, en comparación con los que tienen un menor grado de desarrollo, en los que la información está limitada. Por tanto, en este tipo de situaciones es preferible obtener acceso a los datos por medio de contactos personales.

### ***Planificación estratégica***

Una vez establecidos los objetivos y analizada la información obtenida sobre la contraparte, es necesario plantear una estrategia de negociación que permita obtener los mejores beneficios de este proceso internacional. Olegario Llamazares García (2015) propone cinco estrategias de negociación que abordan los diferentes enfoques que se pueden tomar, dependiendo los resultados que se busque obtener. Estas son:

- Estrategia competitiva: Se caracteriza por ser un tipo de negociación agresiva, porque se cree que al hacer concesiones hacia la otra parte se demuestra un cierto grado de debilidad. Eso no lograría beneficios directos para la empresa. Lo que busca esta estrategia es medir fuerza, a tal punto que la parte que tiene más poder se imponga sobre la otra, adoptando una posición inflexible. En este tipo de negociación, se gana o se pierde por lo que no es la más recomendada.
- Estrategia subordinada: Esta estrategia suele ser utilizada cuando la contraparte posee un poder superior, por lo que surge la necesidad de realizar concesiones con el objetivo de mantener las relaciones comerciales a largo plazo.

- Estrategia de inacción: Se puede adoptar esta estrategia cuando surgen diferencias cruciales entre las partes, lo que, en consecuencia, podría poner en riesgo la continuidad de la negociación. Entonces, esta estrategia propone no negociar en ese momento y aplazar los temas controversiales, o dependiendo del grado de importancia de estos, descartarlos.
- Estrategia colaborativa: Esta estrategia cumple un rol fundamental cuando las negociaciones han resultado exitosas, porque permite la creación de nuevas propuestas de solución en las que intervienen las dos partes. En consecuencia, se toman en cuenta los intereses de las empresas en cuestión, permitiendo que el acuerdo al que se llegue sea de beneficio mutuo.
- Estrategia razonada: Esta estrategia de negociación se caracteriza por tener un cierto grado de flexibilidad que busca generar ganancias para las dos partes. De ese modo, cada una analiza las opciones de solución independientemente, pero con el objetivo de alcanzar acuerdos de beneficio común.

Es importante analizar y seleccionar la estrategia de negociación que mejor se adapte a las necesidades y situaciones de la empresa, y que permita cumplir los objetivos propuestos en un inicio. Así, un estudio previo de la estrategia a seleccionar puede evitar la pérdida de recursos y tiempo.

### **Encuentro**

En este punto los negociadores se conocen, por lo que la primera impresión será importante para marcar el poder de negociación. No se debe que dejar de lado el ambiente que se genere en el primer encuentro porque de este dependerá la forma en la que se inicie la conversación. Si el ambiente es positivo, la información fluirá favorablemente, facilitando el inicio del proceso de la negociación. El ICEX (2012) menciona que las necesidades de la otra

parte deben ser tomadas en cuenta desde el primer encuentro, por lo que propone a la escucha activa como una herramienta para la obtención de esta información.

Para Carles Mendieta (2003), la escucha activa se relaciona directamente con el desarrollo de la negociación. Permite dar a conocer a la otra parte que se le está prestando la atención necesaria y que la información que se está exponiendo es comprendida. Realizar una escucha activa no guarda relación en que se esté de acuerdo o no con las ideas expuestas por la otra parte, y puede ser interpretada como un símbolo de respeto hacia el interlocutor. En la negociación, la práctica de este mecanismo puede permitir la obtención de información, como los intereses ocultos de la contraparte, poniendo al negociador que la emplea en una posición de ventaja.

El comportamiento es una característica clave para el negociador, que debe tener la capacidad de adaptarse al entorno y circunstancias que se presentan. Según Olegario Llamazares (2015), el comportamiento va a variar dependiendo de la fase del proceso de negociación en el que se encuentre. En el proceso de negociación se debe adoptar un comportamiento amable y cordial, evitando en su totalidad expresiones negativas y buscando que la otra parte pueda sentir confianza para establecer relaciones comerciales. Conforme avanza la negociación, el comportamiento varía de acuerdo con las circunstancias, por lo que se debe caracterizar por una actitud de tranquilidad y confianza, prestando atención al lenguaje no formal y demostrando seguridad en sí mismo, así como también, buscando persuadir a la contraparte.

### **La propuesta**

Una vez que se ha preparado la información necesaria y realizada una escucha activa de la presentación de la contraparte, se procede al planteamiento de propuestas. Allí se toma en cuenta, desde el principio, las necesidades y los posibles intereses de la contraparte. Si este punto no es manejado correctamente, pueden surgir conflictos de intereses, porque cada una

de las partes busca obtener los mejores beneficios. Por ello, Olegario Llamazares plantea diferentes características ideales para que la propuesta sea atractiva y genere beneficios a las partes interesadas.

Las propuestas que se presentan al principio de la negociación deben ser generales, ya que se busca analizar las reacciones de la contraparte frente a las ideas que se plantean. Y, tomado como base estas respuestas, conforme avance la negociación se pueden tomar los aspectos positivos e insertarlos en las propuestas formales que será planteadas paulatinamente. Sin embargo, a pesar de que son ideas generales, estas deben ser fieles a los objetivos que busca la empresa, por lo que su exposición debe ser clara para que la información sea asimilada asertivamente por la contraparte y no existan desviaciones en la negociación.

Otra característica importante de la propuesta es que debe estar desarrollada con la finalidad de crear condiciones en la negociación, de tal forma que, al presentar una concesión o beneficio, la otra parte pueda estar en la capacidad de realizar propuestas que generen ganancias similares. Un punto a tomar en cuenta al momento de presentar las propuestas es que todos deben tener una justificación clara y razonada que explique el por qué estas deben ser tomadas en cuenta para el desarrollo de la negociación. Del mismo modo, es importante presentar una relación entre las propuestas planteadas para que la contraparte pueda ver a las ideas expuestas como un conjunto que debe ser aceptado en su totalidad.

## **Discusión**

En este punto, el surgimiento de objeciones y conflictos entre las partes es muy común, por lo que en esta parte del proceso surgen las concesiones como una alternativa para encontrar soluciones de mutuo beneficio. Sin embargo, los negociadores deben tener muy claro cuáles son los objetivos que busca conseguir. Con base en esto, Codima (2007) plantea las

siguientes preguntas que ayudan a conocer cuánto se está dispuesto a conceder y aceptar de la contraparte:

- ¿Qué es lo máximo que se puede aceptar?
- ¿Qué es lo máximo que se puede pedir?
- ¿Qué es lo máximo se puede dar?
- ¿Qué es lo mínimo que se puede ofrecer?

### **Concesiones**

Las concesiones son un componente necesario en el proceso de la negociación, ya que permiten a las partes generar propuestas de solución en las que los miembros de interés estén de acuerdo. Hay que tomar en cuenta que, previo a la realización de las concesiones, existe un proceso de información que se debe cumplir, el cual se presenta en la Figura 3.

#### **Figura 3.**

*Proceso previo al desarrollo de concesiones*



*Nota:* Con base en información de Olegario Llamazares García (2015).

Dentro de este contexto Fisher, Ury y Patton (1981) manifiestan que es necesario separar a la persona del problema, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, inventar opciones de mutuo beneficio e insistir en la aplicación de criterios objetivos para desarrollar concesiones. De ese modo, no se afectan a las ganancias de la empresa, pero, al mismo tiempo, son atractivas y conllevan beneficios a la contraparte.

Conforme el desarrollo de la discusión, es normal el surgimiento de contrapropuestas que en ocasiones no poseen concordancia con los objetivos planteados por la empresa en un inicio. Por tanto, Olegario Llamazares (2015) sugiere ciertas pautas para dar respuesta a las objeciones que plantea la contraparte. De esta forma se obtiene una reformulación interrogativa, la posibilidad de convertir los puntos débiles en fuertes, compartir testimonios de éxito en las propuestas planteadas, anticiparse a las objeciones que pueda presentar la contraparte y plantear alternativas de solución. Y, como último recurso, cuando lo planteado por la otra parte carece de fundamentos, permanecer en silencio o cambiar el tema.

### **Conclusión de la negociación**

Este es un punto crucial en la negociación internacional, en el que el manejo de la información que se ha obtenido durante la preparación, planteamiento de objetivos, desarrollo de la estrategia de negociación, los datos obtenidos mediante una escucha activa, la creación de las propuestas y el planteamiento de concesiones, ha permitido generar un acuerdo comercial entre las empresas, que beneficie a ambas partes. Sin embargo, mientras la firma de este acuerdo no se realice, la información debe ser manejada con sumo cuidado. En este sentido, es importante reconocer las señales que podrían indicar que una negociación está lista para llegar a un cierre. Por lo general, las señales más frecuentes se dan cuando las objeciones presentadas por la contraparte son cada vez menos y abordan puntos de cierta forma triviales.

A veces la contraparte realiza propuestas nuevas que implican una mayor ganancia para ella, incluso cuando previamente se ha llegado a acuerdos sobre estos puntos. Finalmente, se podría decir que una de las señales más claras se presenta cuando la contraparte solicita información específica sobre fechas y condiciones de pago, lugares de entrega, muestras, entre otros detalles que pueden significar que el momento para desarrollar la conclusión de la negociación ha llegado. Existen diferentes técnicas para realizar el cierre de la negociación planteadas por Olegario Llamazares. De ellas, las que mejor se adaptan en el contexto de negociación internacional de las MiPymes, son:

- **Concesión final:** Este tipo de cierre propone realizar una concesión con bajo grado de importancia, siempre que traiga beneficio. De esta forma, se puede persuadir a la otra parte para la firma del acuerdo.
- **Recapitulación:** Esta técnica plantea realizar un recorrido en el que se mencione todas las concesiones y beneficios que las dos partes están obteniendo, y que cerrar la negociación en ese punto representaría ganancias significativas para las empresas.
- **Urgencia:** Es aplicada cuando se exceden los límites de tiempo de la negociación, lo que significa la pérdida de las concesiones, ventajas y beneficios obtenidos. También se trata cuando existe la posibilidad de realizar la negociación con otra empresa que oferte bienes o servicios similares.
- **Ultimátum:** Para la aplicación de esta técnica es necesaria la creación de un cierto grado de tensión en el ambiente, que muestre a la contraparte que ya no es posible realizar más concesiones, por lo que la única opción posible es el cierre del acuerdo. Sin embargo, esta estrategia es arriesgada porque puede disuadir a la contraparte de firmar el acuerdo.

Finalmente, es importante contar con un respaldo escrito en el que se detalle todos los acuerdos a los que se llegó en la negociación. Este puede ser de carácter legal como un contrato formal o un acuerdo comercial, con el objetivo de contar con un documento que respalde a las partes en caso de existir futuros inconvenientes. Una vez que la negociación se ha terminado y los acuerdos ha sido firmados se inician los procesos de compraventa bajo las cláusulas previamente establecidas. Por tanto, es necesario dar seguimiento a esta operación comercial para comprobar que se cumpla con las condiciones negociadas.

Sin embargo, los procesos del seguimiento deben ser realizados de manera discreta y consensuada para evitar inconformidades con el proveedor o cliente, dependiendo el caso, que puedan desencadenar fricciones en la negociación. De esta forma, se puede evidenciar que el desarrollo de un proceso para el establecimiento de una negociación comercial internacional es fundamental porque ayuda mantener un orden de los datos y planificación de las estrategias. En consecuencia, permite una adecuada preparación para cualquier movimiento de la contraparte y le proporciona al negociador un buen nivel de confianza durante la negociación. Esto significa que es clave para el éxito de la misma.

#### **Capítulo IV: Principales dificultades que enfrentan las MiPymes en los procesos de negociación internacional**

Para la identificación de los diferentes problemas en el proceso de negociación, se realizaron cuatro entrevistas a expertos. Para ello, se considera lo que señala Vasilachis (2006) sobre los estudios cualitativos. Se propone que al analizar un grupo de datos acotados se brinda más importancia a la veracidad de los conocimientos que pueden ser obtenidos de fuentes de información fiables, por sobre la capacidad para tomar las propiedades medibles de una muestra y transformarlas en generales en el universo. Por esto, este tipo de investigaciones tienen como objetivo analizar un pequeño segmento de unidades, es decir, un subconjunto seleccionado deliberadamente, denominado muestreo intencional.

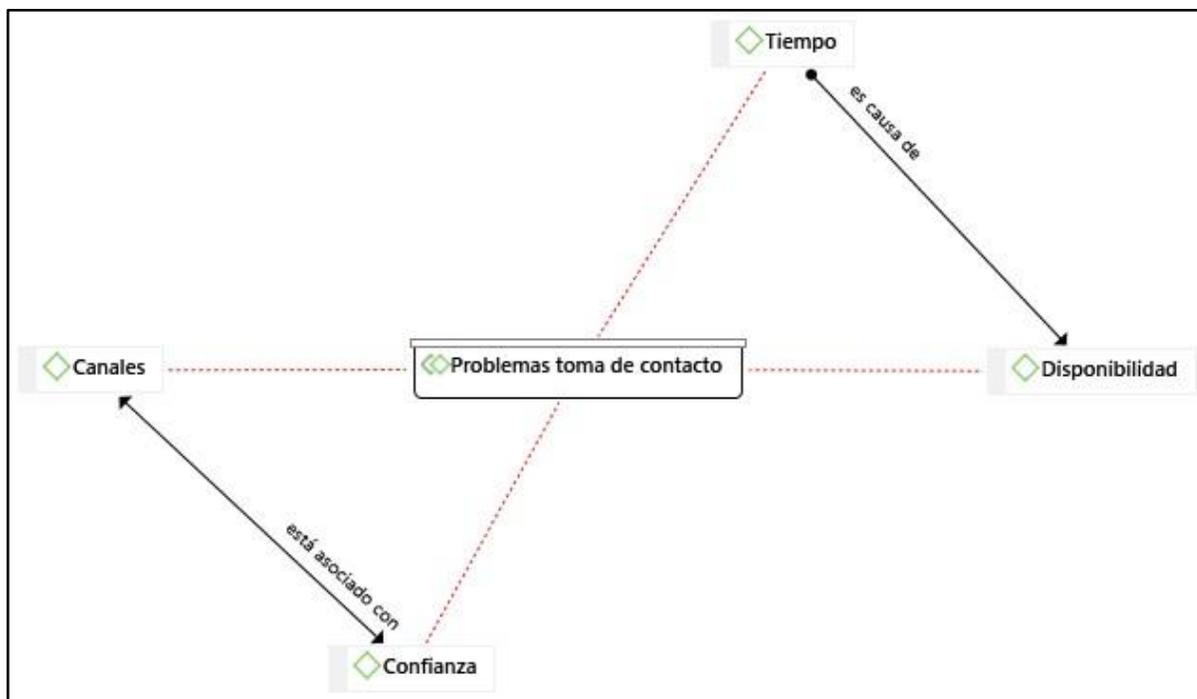
Las entrevistas fueron realizadas con los encargados de las operaciones internacionales de las empresas: Republica del Cacao, Mundografic, Ceres Farms, Corpack y Belucci. Con la aplicación de esta herramienta se obtuvo una mejor visión de la realidad de las empresas ecuatorianas dentro del marco del proceso de negociación. Los resultados se detallan a continuación.

##### **Problemas en la toma de contacto**

A partir de la entrevista realizada a expertos en el tema de negociación internacional, se puede observar, en la figura 3, los principales problemas encontrados para establecer la toma de contacto con proveedores o clientes.

**Figura 4.**

*Problemas en la toma de contacto. Proveedores/Clientes*



*Nota:* Entrevista, ATLAS. ti9

Uno de los principales problemas en esta fase de la negociación es conseguir el medio necesario (canales). A diferencia de las grandes organizaciones, las MiPymes no colaboran entre sí para compartir contactos ni para darse a conocer de forma internacional. Frente a esta situación, las diferentes instituciones que están enfocadas en la búsqueda del desarrollo de las MiPymes no han presentado soluciones concretas o alternativas para potencializar su presencia en el mercado internacional.

Con respecto a las MiPymes, la dificultad para obtener la información del contacto de la persona estratégica a cargo de las negociaciones internacionales radica en que no disponen de una red de contactos personales. Esto dificulta el proceso de la toma de contacto, ya que las empresas no hacen públicos los contactos de sus colaboradores. Por esta razón, uno de los principales canales para la obtención de información de contacto es el internet. Sin embargo,

esta fuente no brinda las garantías necesarias para confiar en las empresas, al no tener la certeza de que están legalmente establecidas, que cumplen con todos los requerimientos para el desarrollo de sus procesos o que los datos brindados en las páginas web son reales. Esto afecta la confianza al tratar de tomar contacto con empresas internacionales. Este es un problema directo a tratar en la fase de la toma de contacto.

Por otro lado, cuando las MiPymes ofertan y demandan productos y servicios, las personas encargadas en contestar a este tipo de requerimientos tardan mucho en dar respuestas concretas a las ofertas enviadas. En muchos casos, esto se presenta porque la información es derivada hacia otras áreas de la empresa, lo que representa demora en los procesos de toma de contacto. Además, una vez que se ha logrado obtener una respuesta, la disponibilidad, por parte de las personas encargadas para agendar una reunión, resulta muy complicada, por el tiempo y predisposición de los funcionarios.

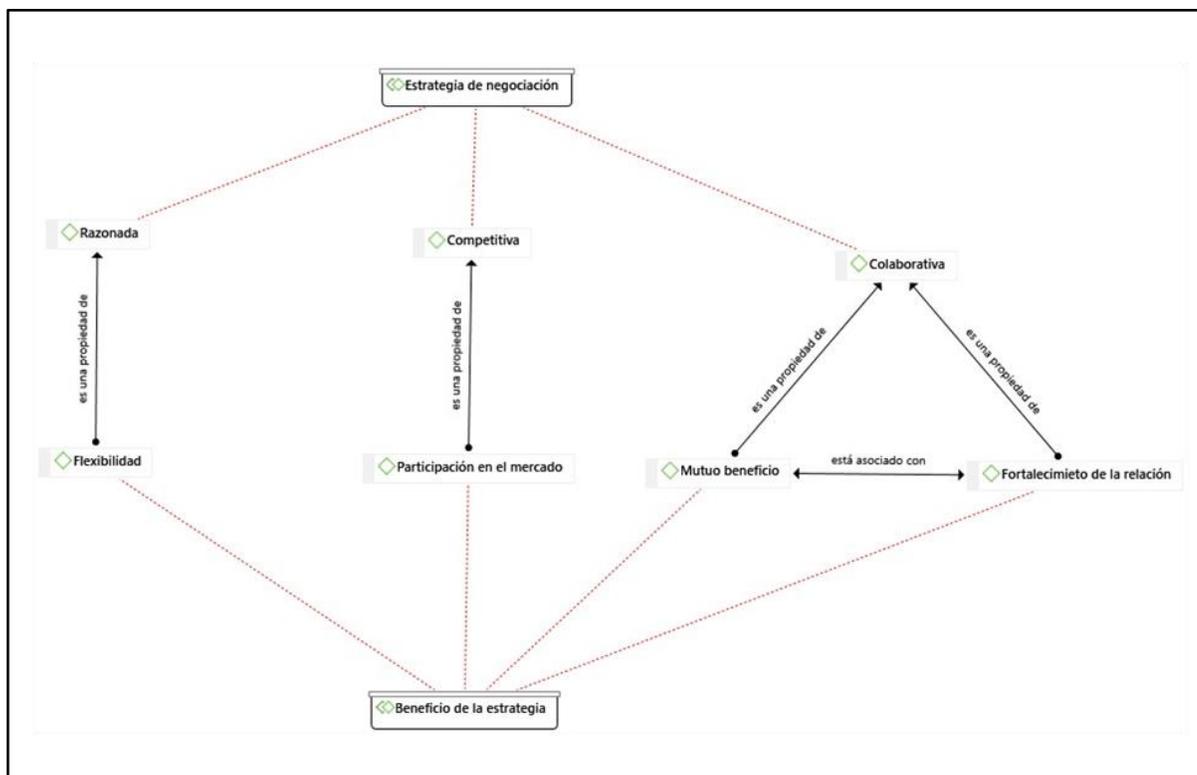
De acuerdo con lo analizado, en esta fase se pudo detectar cuatro aspectos problemáticos, como se observa en la figura 3: 1) los canales de contacto se relacionan directamente con la confianza para iniciar una negociación; 2) el tiempo es un factor que determina los plazos de respuesta; e influye en la 3), disponibilidad de las personas encargadas para agendar reuniones personales, lo que dificulta el desarrollo de la primera fase del proceso de negociación, que es la toma de contacto.

### **Beneficios de la estrategia de negociación.**

A continuación, la figura 4 muestra la relación que existe entre las estrategias de la negociación y los beneficios que aportan estas a las MiPymes, en la búsqueda de la obtención de relaciones comerciales.

**Figura 5.**

*Estrategia de negociación y sus beneficios.*



*Nota:* Entrevista. ATLAS. ti9

En este punto es necesario tomar en cuenta las estrategias de negociación sugeridas por Olegario Llamazares (2015), que son: Competitiva, subordinada, inacción, colaborativa, razonada (Ver pp. 42 - 43). Según los resultados de las entrevistas, las estrategias de negociación que pueden ser utilizadas por las MiPymes, son: razonada, competitiva y colaborativa. El beneficio que genera la estrategia razonada es el poder trabajar con flexibilidad. Esto genera en la contraparte un grado de confianza y facilita la realización de modificaciones o creación de nuevos acuerdos y compromisos comerciales que permiten un desarrollo óptimo de la negociación.

Al mismo tiempo, la aplicabilidad de la estrategia competitiva en la MiPymes radica en que permite desarrollar un modelo de ventas competitivo, principalmente cuando existen varias

empresas que ofertan los mismos tipos de productos. Esto hace que las corporaciones compitan por precios, calidad o servicios, buscando obtener una mayor participación en el mercado. A su vez, esto permite obtener los mejores beneficios para la compañía.

Continuando en el contexto de las estrategias de negociación, el desarrollo de una estrategia colaborativa genera buenos resultados porque crea beneficios para las dos partes. Se evidencia justicia y equidad al momento del establecimiento del acuerdo comercial, lo que trae, como consecuencia, relaciones de confianza y transparencia que perduran en el tiempo. También permite una resolución conjunta de problemas en los que se plantean todas las posibles alternativas que traigan ganancia mutua, lo que fortalecerá la relación y representará mantener los negocios realizados, en el futuro.

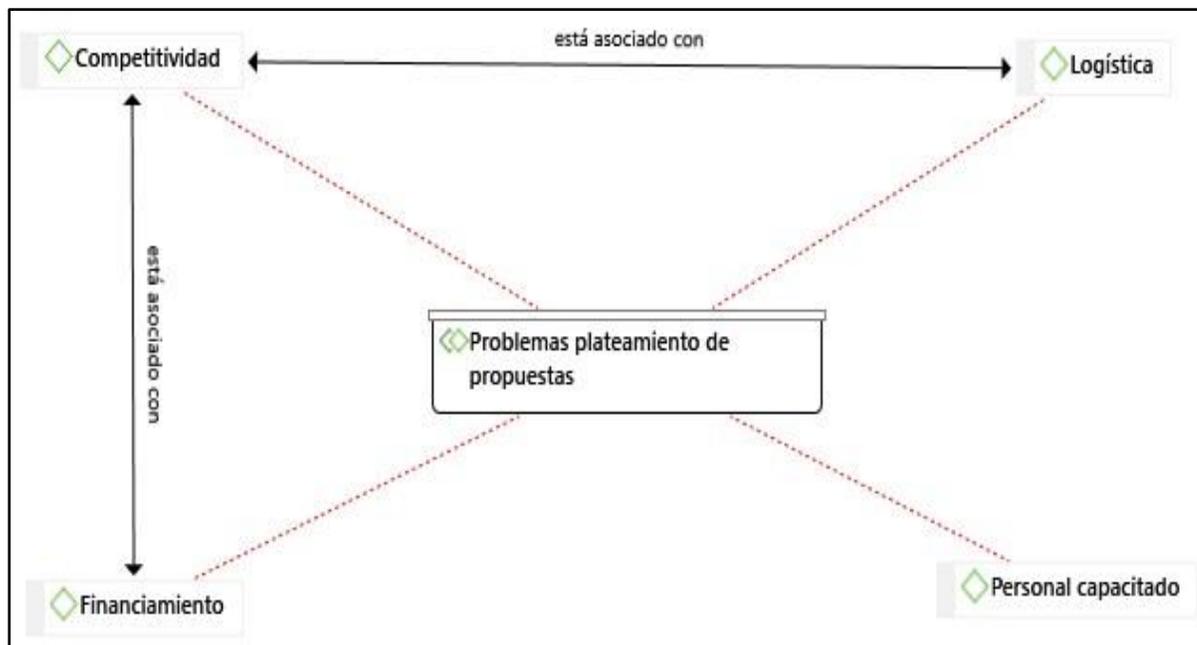
Se concluye que las principales estrategias de la negociación, que traen beneficio a las MiPymes para el establecimiento de relaciones comerciales, son: a) estrategia razonada, que permite flexibilidad en los procesos; b) estrategia competitiva, que genera una mayor participación en el mercado; c) estrategia colaborativa, que permite obtener el mutuo beneficio que se asocia directamente con el fortalecimiento de la relación a largo plazo. Estas estrategias no son las únicas y se escogen dependiendo de las capacidades de las MiPymes.

### **Problemas de las MiPymes para el planteamiento de propuestas.**

Ahora, en la Figura 5 se presentan los problemas vinculados al planteamiento de propuestas en el proceso de negociación.

## Figuras 6.

*Problemas en el planteamiento de propuestas.*



*Nota:* Entrevista. ATLAS. ti9

Cuando se analiza el financiamiento que reciben las MiPymes, se puede encontrar un problema latente. Por el tamaño de este tipo de empresas, son pocas las instituciones financieras que están dispuestas a apoyar a este sector, por lo que conseguir un financiamiento representativo para el desarrollo de los proyectos repercute en la rentabilidad de la empresa. Esto, porque los costos no pueden ajustarse al mercado, haciendo que los productos o servicios ofertados sean menos competitivos, ya que es necesario establecer un mayor precio en comparación con el de las grandes compañías. Otro problema encontrado es la logística que manejan las MiPymes, porque en gran medida se deja de lado plantear una negociación con operadores logísticos. Esto dificulta el transporte de las mercancías y, en muchos casos, se invalidan las negociaciones comerciales por la incapacidad de realizar operaciones logísticas de importación o exportación.

En este contexto, también se puede evidenciar que la falta de personal calificado o un asesoramiento en materia de comercio exterior y negociación internacional, representa un problema para las MiPymes. Esto conlleva a una falta de capacidad de negociación y presentación de propuestas con los clientes o proveedores, por el desconocimiento de los procesos. También sucede en el desarrollo de operaciones técnicas que involucran importaciones, exportaciones o procedimientos logísticos, lo que hace que estas actividades no sean realizadas de la forma más eficiente y la negociación no pueda avanzar más allá del planteamiento de las propuestas.

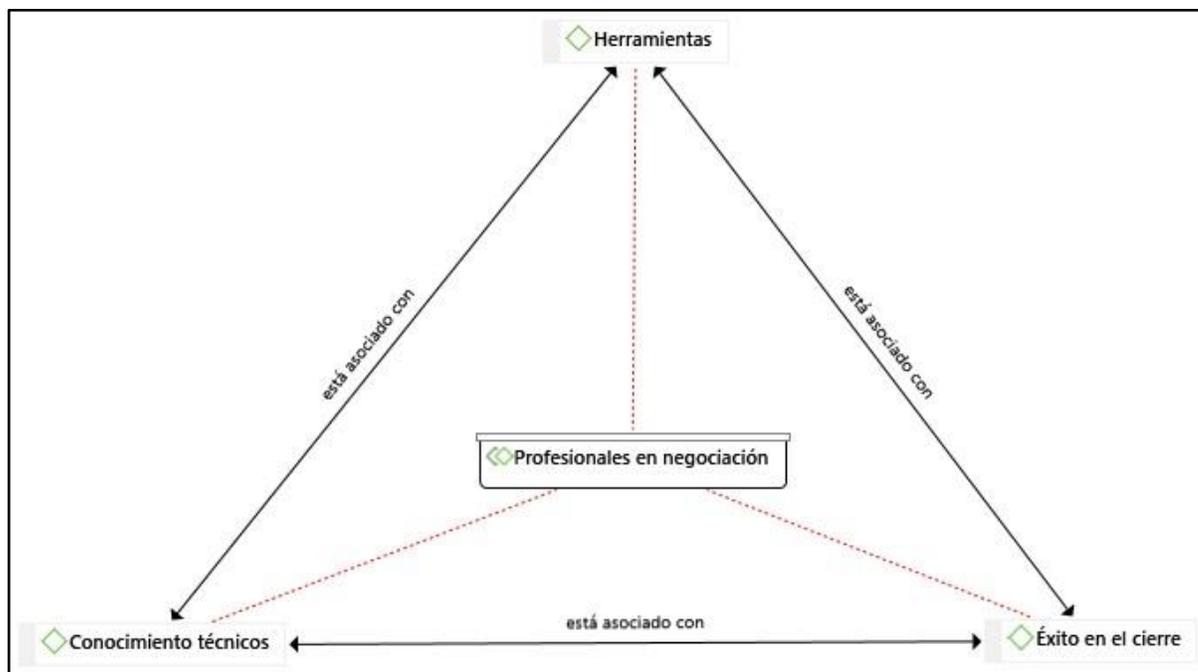
Una vez que se han analizado los problemas que se presentan en el momento de plantear las propuestas en una negociación internacional, se concluye que el financiamiento y la logística se asocian directamente con la competitividad que pueden tener en el mercado los productos y servicios ofertados por las MiPymes. También, que la falta de personal calificado puede influir en el éxito o fracaso de las propuestas planteadas a la contraparte.

#### **Necesidad de profesionales en el ámbito de comercio exterior.**

En la Figura 6 se analiza la presencia de profesionales en comercio exterior y negociación internacional como un factor determinante para el desarrollo óptimo del cierre de la negociación.

**Figura 7.**

*Importancia de la participación de profesionales en la negociación internacional.*



*Nota:* Entrevista. ATLAS. ti9

Analizando los resultados obtenidos, se puede decir que es un factor importante para las MiPymes, el contar con profesionales en el área de negociación. Los conocimientos técnicos que poseen este tipo de personas facilitan el manejo de las negociaciones, porque conocen ampliamente los aspectos políticos, financieros, económicos y logísticos que mantienen relación con las transacciones comerciales internacionales. Así mismo, contar con asesoramiento de profesionales en el tema permite aplicar las leyes y reglamentos necesarios para llevar a cabo los procesos de negociación internacional. Brindan a las empresas sólidas herramientas para la toma de decisiones que permiten que el cierre de las negociaciones se lleve a cabo en un contexto de mutuo beneficio.

Sin embargo, a pesar de que las MiPymes entrevistadas se han manifestado positivamente sobre la importancia de profesionales en estos procesos, el desarrollo de las

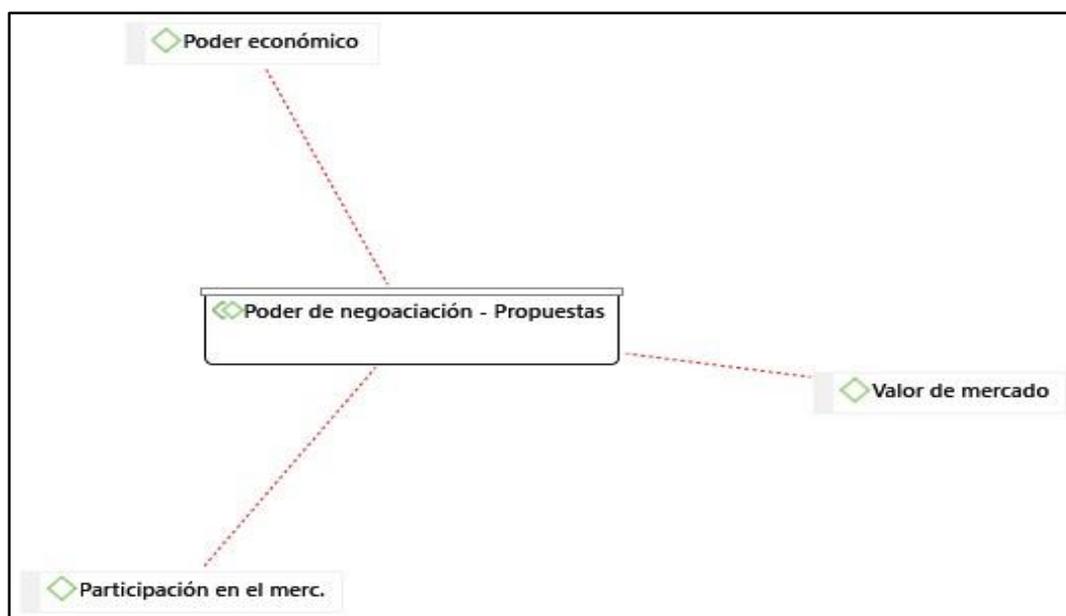
actividades necesarias para el cierre de las negociaciones internacionales, no siempre es llevado por expertos. Lamentablemente, en gran medida, las llevan los dueños o personal que no posee los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo un cierre exitoso.

### **Influencia del poder de negociación en la discusión de propuestas.**

A continuación, en la Figura 7, se muestran las variables que intervienen en el poder de negociación que a su vez influye en el proceso de discusión de propuestas.

### **Figura 8.**

*Variables del poder en la negociación.*



*Nota:* Entrevista. ATLAS. ti9

El poder que tienen las empresas para tener una participación real en el mercado influye en gran medida en la imagen que poseen internacionalmente. Además, la concepción externa que se tenga de la compañía puede traer beneficios o no, dependiendo de la percepción que tenga la contraparte sobre la empresa. Estos conceptos normalmente benefician a las grandes corporaciones y representan un problema para las MiPymes que, por

su tamaño, difícilmente pueden ser reconocidas internacionalmente. Al mismo tiempo, el poder económico influye directamente al momento de plantear propuestas hacia la contraparte porque se ha evidenciado que en las MiPymes este tipo de poder es limitado. Así, las grandes corporaciones se aprovechan de la vulnerabilidad de las pequeñas empresas.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no siempre el poder económico va a ser una variable determinante al momento de discusión de propuestas. Existen diversos casos en los que las empresas que poseen los productos más cotizados y tienen una mayor capacidad para obtener mejores beneficios en la discusión de propuestas, en las que el costo no representa un factor determinante.

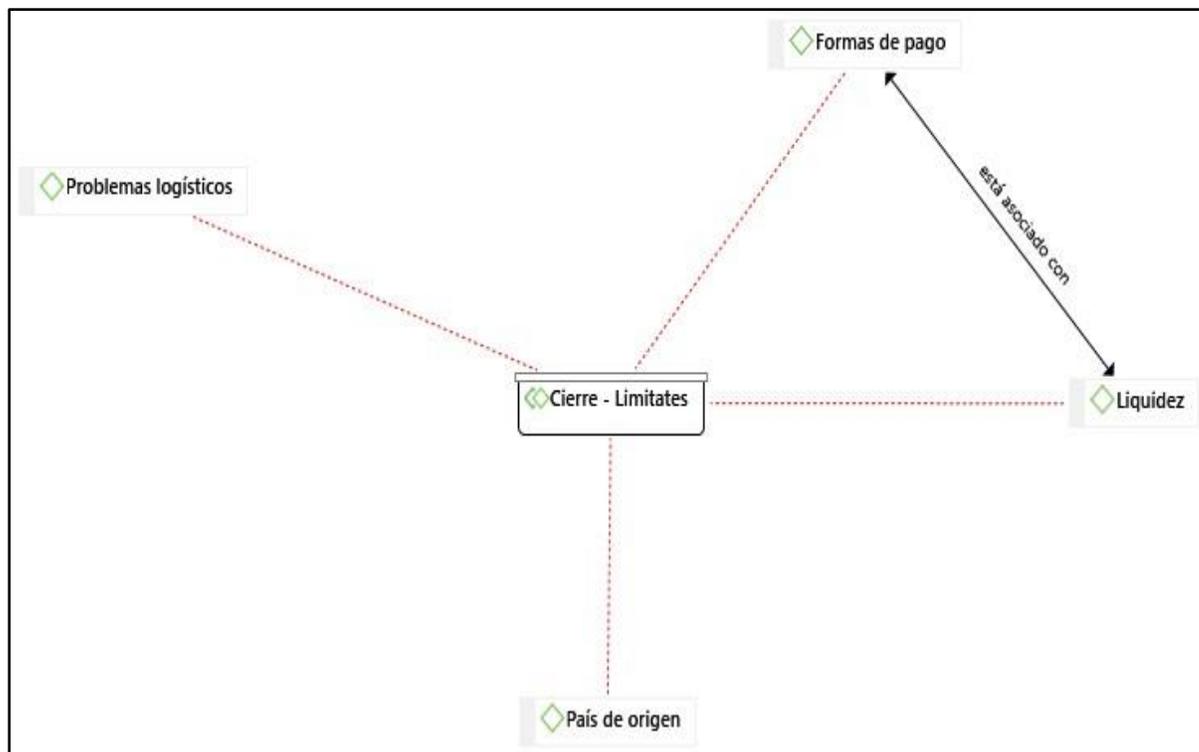
Se concluye que el poder que una empresa tiene al momento de la discusión de las propuestas, está constituido por el poder económico, la participación y el valor de mercado. Sin embargo, esto representa un problema para las MiPymes, ya que, por su tamaño, quedan en desventaja. Difícilmente podrán tener una sinergia de estos conceptos que apoyen al momento de la discusión de alternativas para obtener relaciones comerciales internacionales.

### **Factores limitantes para el cierre de la negociación**

En la Figura 8 se muestran los factores que representan un limitante para las MiPymes al momento de la firma de acuerdos y dar seguimiento a la negociación con sus proveedores o clientes, lo que significa el cierre del proceso.

**Figura 9.**

*Limitantes para la conclusión de una negociación.*



*Nota:* Entrevista. ATLAS. ti9

Los tipos formas de pago dentro de las economías de las MiPymes son un factor importante porque dependiendo del tipo seleccionado, podrá haber ganancias o pérdidas en el desarrollo de las empresas. Cuando se analiza este concepto en el contexto del sector empresarial estudiado, se puede denotar que el pago de contado es el que trae mejores beneficios porque evita la búsqueda de fuentes de financiamiento externas que incrementan los costos finales. Además, dependiendo de la forma de pago que se negocie, la empresa podrá contar con mayor o menor liquidez, lo que a su vez repercute en la facilidad para la firma de acuerdos comerciales.

Desde otro punto de vista, las MiPymes ecuatorianas poseen otro limitante, que es su propio país de origen. La situación tanto económica, política y social por la que atraviesa el

Ecuador durante los últimos años, repercute en los procesos de negociación internacional de las empresas. Esta situación es clave, porque internacionalmente se obtiene una percepción de inestabilidad, generando una pérdida de confianza al no tener la certeza de que los puntos estipulados en el acuerdo puedan ser cumplidos en su totalidad.

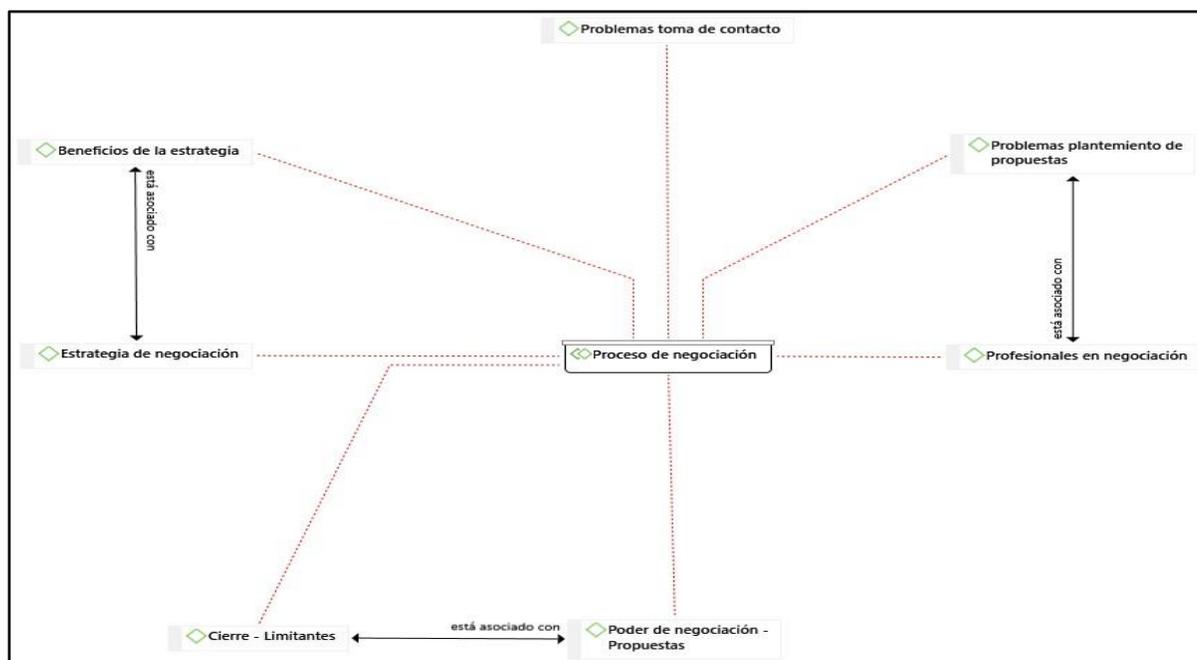
Otro limitante para la toma de decisiones en la firma de los acuerdos comerciales son los tiempos de llegada/entrega de los productos. No existe la certeza de que los plazos negociados podrán ser cumplidos, por la necesidad de derivar los procesos del transporte a terceros como *forwarding*, agentes de carga, consolidadoras, navieras y aerolíneas. La posibilidad de cumplir o no con los plazos de entrega las MiPymes depende de la disponibilidad y cumplimiento de otras empresas. Estas son variables difíciles de controlar, lo que significa un problema en la firma de los acuerdos comerciales.

De esta manera y de acuerdo con lo analizado, se pueden encontrar algunos limitantes. Uno, está en la forma de pago, sobre todo cuando esta no es al contado, porque repercute directamente en la liquidez de las MiPymes, lo que representa un problema al momento de la firma de los acuerdos comerciales internacionales. Por otro lado, el país de origen, en el caso de Ecuador, también repercute de forma negativa frente a la concepción internacional que se tiene de las empresas ecuatorianas. Finalmente, los problemas logísticos influyen negativamente en los puntos del acuerdo comercial que tratan sobre los plazos de entrega o llegada de los productos.

## Relación: problemas en el proceso de negociación.

**Figura 10.**

*Relación entre las fases del proceso de negociación y sus problemas.*



*Nota:* Entrevista. ATLAS. ti9

Como se puede observar en la figura 9, existe una relación entre los problemas al plantear las propuestas en una negociación internacional y la necesidad de contar con profesionales de negociación para el desarrollo de estos procesos. Al analizar el caso de las MiPymes, se pudo encontrar que debido a su tamaño y poder económico, difícilmente cuentan con expertos en materia de comercio exterior que sean capaces de brindar las herramientas, directrices y asesoramientos necesarios para desarrollar con éxito las fases del proceso de negociación. En consecuencia, este grupo de empresas ecuatorianas se enfrenta a serios problemas para desarrollar propuestas a su contraparte negociadora. Al mismo tiempo, la falta de un asesoramiento profesional a las MiPymes se relaciona directamente con los problemas logísticos existentes en los procesos de importación y exportación. Se debe a que mayoritariamente en estas empresas, quienes manejan las actividades antes mencionadas son

sus dueños o CEO de las, y generalmente no cuentan con estudios en el área de comercio internacional.

De esta manera, se pudo encontrar que las MiPymes, al no contar con los conocimientos necesarios, dejan de lado las negociaciones con operadores logísticos. Es un aspecto importante, dado que permite conocer las capacidades volumétricas que se puede transportar, así como los precios. Al desconocer estos datos hay más vulnerabilidad a errores y plantear o aceptar propuestas que no puedan ser cumplidas. En consecuencia, el proceso de negociación se puede ver afectado o, dependiendo el caso, quede invalidado.

Como se ha mencionado anteriormente, las estrategias de negociación que han sido utilizadas por las MiPymes entrevistadas son: estrategia razonada, estrategia colaborativa y estrategia competitiva. Estas se asocian directamente con los beneficios que traen consigo en el desarrollo de los procesos negociadores, ya que permiten una mejor participación en el mercado para las empresas nacionales. Al tiempo, se fortalecen las relaciones con la contraparte negociadora, generando un ambiente de mutuo beneficio en el que existen las posibilidades de flexibilizar las operaciones y compartir información útil para el desarrollo de actividades comerciales.

El poder de negociación al momento del planteamiento de propuestas, como se ha visto en análisis anteriores, tiene una gran influencia, sobre todo en el nivel económico. En el caso de las MiPymes, por su capacidad operativa, en muchas ocasiones se ven en la necesidad de aceptar las propuestas planteadas por sus contrapartes que comúnmente son empresas con mayor presencia en el mercado y con el poder de imponer de cierta forma sus condiciones. Esto puede dificultar los procesos del cierre de la negociación y aceptación de los acuerdos planteados.

Las MiPymes, al no contar con la liquidez necesaria para el desarrollo de grandes volúmenes de producción o de compra, se ven limitadas al momento de cerrar una negociación

a nivel internacional. Esto sucede porque no cuentan con una posición relevante en el mercado a nivel mundial. Por esta razón, no pueden hacer propuestas atractivas para las grandes empresas, disminuyendo así su poder competitivo o encareciendo los precios de los productos.

## **Conclusiones**

### **De la determinación del proceso de negociación a partir del modelo GPT.**

En el capítulo tres se desarrolla un análisis bibliográfico del proceso de negociación internacional propuesto, direccionado a las MiPymes ecuatorianas. Además, se exponen los diferentes puntos y alternativas que pueden ajustarse a las realidades nacionales.

### **Sobre la toma de contacto y los medios para establecer una relación con el proveedor**

Al ser el primer punto a desarrollar en el proceso de negociación internacional, la toma de contacto permite encontrar proveedores o clientes estratégicos que puedan adaptarse a las necesidades y giro de negocio que poseen las MiPymes. De ese modo, su correcta selección permitirá obtener beneficios tanto económicos como de posicionamiento y desarrollo para el sector de empresas estudiadas.

En el caso de las MiPymes ecuatorianas, uno de los principales medios para establecer contacto con los proveedores es por medio de plataformas virtuales a través del internet. Normalmente, las más utilizadas son las redes sociales que, para el caso de este sector empresarial, permiten una difusión más rápida y económica de las necesidades específicas que poseen.

### **Sobre la preparación**

Las MiPymes ecuatorianas creen que las habilidades de comunicación son las únicas necesarias para alcanzar una negociación exitosa. De ese modo, la búsqueda de información previa de la contraparte queda en un segundo plano o en ocasiones no recibe la importancia necesaria.

### **Sobre los objetivos GPT**

El desarrollo de este tipo de objetivos permite a las MiPymes ecuatorianas determinar cuáles son los objetivos a plantear al principio de la negociación (G), los que se pretenden

conseguir (P) y cuáles son los objetivos límite (T). De esta forma permiten establecer una base sólida para continuar con el desarrollo del proceso de negociación y, sin embargo, la aplicación de estos objetivos es baja en este sector empresarial.

### **Sobre la planificación estratégica**

La planificación estratégica requiere de una inversión económica para el desarrollo de un estudio que permita obtener los datos necesarios. Con su posterior análisis, proporcionará las pautas para la selección de una estrategia de negociación necesaria para el rumbo que debe tomar el proceso, en el cual se invertirán recursos económicos, humanos y de tiempo. Al hablar de las MiPymes, estos son limitados, por lo que un error en la selección de la estrategia de negociación significa el fin del proceso, sin la posibilidad de retomarlos en el corto plazo.

### **Sobre la propuesta**

Las MiPymes ecuatorianas, al no trabajar colaborativamente y negociar comúnmente con empresas más grandes, durante el desarrollo de las propuestas encuentran un sinnúmero de ideas que persiguen intereses individuales. Conforme avanza la negociación, estas se pueden perder o generar conflicto de intereses por malentendidos.

### **Sobre las concesiones en la discusión de alternativas**

Las MiPymes nacionales, por su posición y tamaño, se ven en la necesidad de hacer concesiones, lo que les permite generar propuestas de solución que beneficien a todos los participantes. Se establecen acuerdos mediante el desarrollo de un ciclo de preguntas y respuestas, propuestas y contrapropuestas. Así se pueden alcanzar concesiones a favor de las dos partes.

### **Sobre la conclusión y cierre de la negociación**

La técnica de ultimátum requiere por parte del negociador estar en una posición de poder y, además, tener la capacidad de ejercer presión sobre la contraparte. Las MiPymes, al negociar con empresas más grandes, no tienen esa posibilidad, y al no tener la certeza de que

la contraparte estará dispuesta a aceptar las condiciones planteadas, podemos ver que esta técnica no es la más recomendable para este sector empresarial.

Cuando las objeciones que se presentan hacia la contraparte son menores, se realizan preguntas triviales o que buscan tener información específica sobre fechas y lugares de entrega. Esto quiere decir que existe la posibilidad para que la negociación esté lista para ser cerrada, por lo que el reconocimiento de estas señales es importante para los negociadores.

### **De la identificación de las principales dificultades que enfrentan las MiPymes en los procesos de negociación internacional**

En el capítulo cuatro se desarrolla un análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas acerca de los problemas que presentan las MiPymes durante sus procesos de negociación internacional.

#### **Sobre los problemas en la toma de contacto**

El principal canal para la toma de contacto de las MiPymes con proveedores o clientes es el internet, pero esta es una fuente que no brinda las garantías necesarias para tener la certeza y la confianza para el inicio de una relación comercial. También retrasa los procesos de comunicación entre las partes. Por otro lado, las MiPymes no colaboran entre ellas para promocionarse a nivel internacional, ni comparten información de contactos, lo que dificulta y encarece sus procesos.

#### **Sobre los problemas de las MiPymes en el planteamiento de propuestas**

El tamaño de este tipo de empresas tiene que ver con su capacidad para conseguir financiamiento externo que les permita alcanzar una rentabilidad en la que los costos puedan ser competitivos y las propuestas planteadas traigan beneficio a la contraparte. La falta de acuerdos comerciales con los operadores logísticos representa un serio problema para las MiPymes, dado que existe una incertidumbre acerca de la capacidad para el transporte de las mercaderías. Esto dificulta el planteamiento de propuestas sobre los volúmenes de compra o

venta reales, al no tener la certeza de contar con el transporte para los productos en los tiempos establecidos.

### **Sobre las necesidades de los profesionales de comercio exterior**

Las MiPymes ecuatorianas no cuentan con profesionales en el área de comercio exterior y negociación internacional. En muchos de los casos son los dueños o encargados de compras los responsables de este tipo de procedimientos, por lo que hay una falta de herramientas y conocimientos técnicos necesarios para minimizar los riesgos de fracaso en el cierre de las negociaciones.

### **Sobre las influencias del poder de negociación en la discusión de propuestas**

El poder que una empresa tiene durante la discusión de las propuestas se compone de su participación y valor en el mercado, así como también de su poder económico. En el caso de las MiPymes, esto constituye un problema porque debido a su tamaño resulta complicado dominar las características antes planteadas, que apoyan el proceso de discusión de alternativas para establecer relaciones comerciales internacionales.

### **Sobre los factores limitantes para el cierre de la negociación**

Para las MiPymes ecuatorianas, uno de los principales factores limitantes para el cierre de la negociación es el país de origen, ya que internacionalmente Ecuador es concebido como un país inestable tanto, política, social como económicamente. Estas características en el proceso de negociación no generan la confianza necesaria para que la contraparte esté dispuesta a establecer negociaciones internacionales a largo y mediano plazo.

## **Recomendaciones**

### **De la determinación del proceso de negociación a partir del modelo GPT.**

El capítulo tres contiene un estudio de literatura acerca del proceso de negociación de las MiPymes ecuatorianas a nivel internacional. A continuación, se presentan una serie de recomendaciones enfocadas en las fases de este proceso.

### **Sobre la toma de contacto y los medios para establecer una relación con el proveedor**

Se debe identificar las necesidades de abastecimiento o el público objetivo, específicamente, dependiendo del caso de las empresas para lograr un desarrollo óptimo de este proceso. Así, se podrá alcanzar negociación con proveedores o clientes estratégicos que permitan el crecimiento del negocio.

Es importante el desarrollo de un estudio de mercado que permita identificar los comportamientos y formas de comercialización de los posibles proveedores, para establecer una visión clara del mercado y los costos posibles con los que se puede iniciar una negociación.

### **Sobre la preparación**

Se debe desarrollar una planificación estratégica previa y una agenda en la que se detallen los asuntos a tratar y los aspectos importantes de las compañías. Esto incrementa las probabilidades de éxito al momento de la discusión de alternativas con la contraparte.

### **Sobre los objetivos GPT**

Hay que desarrollar los objetivos GPT para establecer los puntos estratégicos que deben ser tratados, obtenidos, o de ser el caso, concedidos en una negociación internacional. Así se puede iniciar un desarrollo de los acuerdos en los que la visión de las MiPymes no se pierda durante el proceso.

### **Sobre la planificación estratégica**

Es necesario analizar y seleccionar una estrategia de negociación que se adapte mejor a las necesidades de las MiPymes y que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos previamente. Un estudio inicial de la posible estrategia seleccionada es una opción que puede evitar pérdidas de recursos.

### **Sobre la propuesta**

Se recomienda desarrollar documentos escritos preliminarmente, en los que se realice un compendio de las ideas importantes generadas por ambas partes durante el proceso de negociación, para evitar la pérdida de información conforme avanza el desarrollo de las propuestas.

Las propuestas deben ser presentadas de forma general para estudiar las reacciones de la contraparte. Esto también ayuda a evitar malentendidos iniciales que puedan fragmentar las relaciones comerciales o causar conflictos de intereses entre las partes involucradas en la negociación.

### **Sobre las concesiones en la discusión de alternativas**

Es importante aprender a separar la persona del problema, enfocándose directamente en los intereses de la contraparte y tomando en cuenta sus necesidades, sin dejar de lado los objetivos propios planteados inicialmente. Así, se logrará un desarrollo puntual de las concesiones que beneficien y fortalezcan las relaciones de ambas partes.

### **Sobre la conclusión y cierre de la negociación**

Hay que evitar el uso del ultimátum como técnica para esta fase, dado que, por el tamaño de las MiPymes, no están en posiciones para ejercer ese tipo de presión sobre su contraparte y la negociación puede fallar.

Es ideal desarrollar habilidades mediante ejercicios de negociaciones simuladas que permitan a la persona encargada reconocer las señales de que este proceso está listo para ser

cerrado y, de esta forma, evitar la prolongación innecesaria de las negociaciones internacionales.

### **Sobre los problemas en la toma de contacto**

Es de gran utilidad contratar un auditor de procesos de internacionalización, que se encargue de verificar la existencia real de la empresa con la que se busca entablar la relación comercial y comprobar la calidad de los productos ofertados. Sin embargo, los costos de este tipo de servicios suelen ser elevados para la realidad económica de las MiPymes.

Por lo señalado anteriormente, se sugiere agruparse y trabajar colaborativamente entre organizaciones que pertenezcan a una misma rama comercial y productiva. Esta es una opción para minimizar estos costos y fortalecer el trabajo conjunto, inclusive en temas logísticos y de transporte.

### **Sobre los problemas de las MiPymes en el planteamiento de propuestas**

Asociarse entre MiPymes que realicen actividades comerciales similares permite la capacidad de realizar compras significativas de materias primas, optimizar costos y mejorar sus propuestas de compra en la negociación con proveedores.

Es pertinente destinar un porcentaje de las ganancias anuales para generar un fondo de ahorros que permita destinar un presupuesto para mejorar la rentabilidad de la empresa, así como también para cubrir los riesgos en caso de fracaso.

Se debe conocer las realidades de los operadores logísticos antes de iniciar un proceso de negociación. De esta forma se puede asegurar el transporte de los productos que vayan a ser comercializados, y analizar la posibilidad de establecer relaciones comerciales.

### **Sobre las necesidades de los profesionales de comercio exterior**

Es de utilidad buscar asesoramiento en temas de comercio exterior y negociación internacional en entidades como la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPORT). Como organización sin fines de lucro, brinda capacitaciones con el fin de fomentar el

crecimiento del comercio exterior en el país. También se puede buscar ayuda en el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), organismo que busca promover la diversificación de productos destinados a la exportación.

También se puede buscar una asociación entre MiPymes de ramas comerciales similares para tener la capacidad económica de contratar un asesoramiento externo que dirija y brinde las pautas necesarias para el desarrollo de los puntos clave del proceso.

### **Sobre las influencias del poder de negociación en la discusión de propuestas**

Se sugiere desarrollar innovaciones en los productos ofertados. Las MiPymes podrían iniciar esto con la realización de pequeños cambios respecto a la imagen del producto, como por ejemplo, el cambio de los empaques. De esta forma, se puede crear una diferenciación estratégica, que mejore la apreciación de las mercancías, haciéndolas más atractivas a nivel internacional. Así, las MiPymes pueden mejorar y competir con aquellas empresas que poseen el poder económico, la participación y valor de mercado, permitiendo una mejor discusión de las alternativas en los procesos de negociación internacional.

### **Sobre los factores limitantes para el cierre de la negociación**

La obtención de certificados comerciales emitidos por clientes o proveedores con los que se ha trabajado previamente puede representar credibilidad frente a los posibles clientes o proveedores. En estos se detalla la credibilidad y responsabilidad de la empresa, la calidad del producto o los pagos y entregas puntuales, dependiendo los casos. Del mismo modo sucede con la presentación de documentos emitidos por las entidades nacionales en los que se respalda que la empresa está legalmente establecida.

También se puede trabajar con cartas de crédito o acuerdos consularizados en los que se especifiquen las condiciones y cláusulas que debe cumplir cada una de las partes negociantes. Mediante su establecimiento se garantiza la entrega y el pago de los productos.

### **Reflexiones finales**

El desarrollo del presente estudio es conveniente y pertinente porque representa un aporte al establecimiento del proceso de negociación que puede ser desarrollado por las MiPymes ecuatorianas.

Respecto a las implicaciones prácticas se establecen alternativas para mejorar los procesos de las MiPymes que se dedican a: 1) la exportación de bienes y servicios, mediante el desarrollo de alternativas que les permitan obtener un mejor posicionamiento en el mercado, con productos más competitivos y mejores capacidades de negociación; 2) importaciones de bienes y servicios, estableciendo mejores relaciones con sus proveedores, que generen la optimización de costos y un amplio desarrollo de sus procesos de negociación internacional. Tomando en cuenta que no se han desarrollado estudios similares en el Ecuador, esta investigación sirve como base para futuros estudios de este sector empresarial.

En cuanto a la relevancia social de la presente investigación, al establecer alternativas para llegar a acuerdos en el contexto internacional, permite a las MiPymes mejorar las relaciones con sus clientes y proveedores, de tal forma que sus beneficios se puedan ver maximizados.

El desarrollo del estudio presentado puede servir como base en investigaciones que analicen el crecimiento o decrecimiento de las MiPymes que inician sus procesos de negociación en un contexto internacional. Se facilita la determinación de los factores que definen en el éxito o fracaso de las empresas. Estas ideas representan las implicaciones teóricas de la investigación.

Con el objetivo de establecer los principales problemas que poseen las MiPymes en el desarrollo de una negociación internacional, se realizó como herramienta metodológica, una entrevista semiestructurada. Esta fue aplicada a una muestra intencional, lo que constituyó un

aporte hacia el proceso de obtención de información, lo que representa el fin metodológico de la investigación.

Aún hay mucha información a investigar sobre las alternativas para llegar a acuerdos comerciales internacionales dentro del marco de las MiPymes. Por esta razón se generan las siguientes preguntas, que pueden ser utilizadas como base para investigaciones posteriores:

- ¿Cómo las MiPymes ecuatorianas plantean sus objetivos para el desarrollo del proceso de negociación?
- ¿Qué papel cumplen frente a las MiPymes las entidades enfocadas en el desarrollo del comercio exterior en el Ecuador?
- ¿Cómo ha afectado la pandemia provocada por el Covid 19 en el desarrollo de las actividades de las MiPymes ecuatorianas?
- ¿Cómo evaluar el éxito de una negociación internacional en la que se ha tomado el modelo Uppsala como punto de partida?
- ¿Cómo aplicar las políticas públicas en beneficio de las Mipymes y sus procesos de negociación internacional?
- ¿Cómo aportan los procesos de internacionalización en el crecimiento de las Mipymes en el Ecuador?

## Bibliografía

- Alonso, L. (2014). *Técnicas de Negociación*. Instituto Mediterráneo de Estudios avanzados.  
<https://es.slideshare.net/vickyalvarez3551/tecnicas-de-negociacion-alonso>
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*. (3), Ed.3, págs. 18-25.  
[https://www.researchgate.net/publication/43950302\\_El\\_Proceso\\_de\\_Internacionalizacion\\_de\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/43950302_El_Proceso_de_Internacionalizacion_de_Empresas)
- Bonilla, M., & Ramírez, J. (2021). *Modelo Uppsala como herramienta de internacionalización para las MiPymes de calzado y marroquinería en la localidad Antonio Nariño (Bogotá)*. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.  
<https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/4531/Trabajo%20de%20Investigacion%CC%81n%20FINAL%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burgos, A. R. (2018). Establecimiento de un sistema de gestión de proveedor internacional confiable como estrategia para la aceleración de la internacionalización de Mipymes mexicanas. *Revista global de negocios*, 6 (5), 57-72.  
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n5-2018/RGN-V6N5-2018-5.pdf>
- Cano, M., & Beviá, B. (2010). *Estrategias y plan de internacionalización*. Escuela de Organización Industrial, 8: <https://static.eoi.es/savia/documents/componente67014.pdf>
- Carrión, J. A. (2007). *Técnicas de Negociación*. Universidad de Alicante.  
<https://www.yumpu.com/es/document/view/14231442/tecnicas-de-negociacion-universidad-de-alicante>
- Codima, A. (7 de febrero de 2007). *La mecánica del intercambio y las concesiones en una negociación*. . De gerencia. Recuperado en junio de 2022.:  
[https://degerencia.com/articulo/la\\_mecanica\\_del\\_intercambio\\_y\\_las\\_concesiones\\_en\\_una\\_negociacion/](https://degerencia.com/articulo/la_mecanica_del_intercambio_y_las_concesiones_en_una_negociacion/)

Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2007). *Negocios Internacionales* (Vol. 7 ed.). México: Thompson Editores.

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. M. (2007). *International Business: Environments and Operations* (Vol. 11 ed). Pearson Prentice Hall.

Desarrollo, B. I. (19 de mayo de 2018). Internacionalización de empresas: ¿de qué forma las PyMEs pueden exportar a nuevos mercados? [Video].

[https://www.youtube.com/results?search\\_query=Banco+Interamericano+de+Desarrollo.++\(2018%2C+19+de+mayo\).+Internacionalizaci%C3%B3n+de+empresas%3A+%C2%BF+de+qu%C3%A9+forma+las+PyMEs+pueden+exportar+a+nuevos+mercados%3F+](https://www.youtube.com/results?search_query=Banco+Interamericano+de+Desarrollo.++(2018%2C+19+de+mayo).+Internacionalizaci%C3%B3n+de+empresas%3A+%C2%BF+de+qu%C3%A9+forma+las+PyMEs+pueden+exportar+a+nuevos+mercados%3F)

Fisher, R., Patton, B., & Ury, W. (1981). *Cómo negociar sin ceder*. Norma.

[https://www.uchile.cl/documentos/si-de-acuerdo-como-negociar-sin-ceder-fisher-ury-y-patton-pdf\\_90753\\_1\\_5938.pdf](https://www.uchile.cl/documentos/si-de-acuerdo-como-negociar-sin-ceder-fisher-ury-y-patton-pdf_90753_1_5938.pdf)

García, O. (1 de marzo de 2011). *Negociación en el entorno internacional*.

<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19848/negociacion-en-el-entorno-internacional>

García, O. (septiembre de 2012). *Negociación internacional*. ICEX España. Exportación e Inversiones: Recuperado en junio de 2022, de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2014293158.html#:~:text=Para%20fijar%20objetivos%20es%20%C3%BAtil,conseguir%3B%20y%20Objetivos%20T%3A%20son>

García, O. (2015). *Negociación internacional*. Global Marketing Strategies.

<https://globalnegotiator.com/files/libro-negociacion-internacional.pdf>

Gómez, E., & Sarmiento, G. (2011). Proceso de internacionalización de empresas del área metropolitana de Bucaramanga. *Lebret., Revista de La division de Ciencias Económicas*

- y *Administratias*, (3), págs. 57-81.  
<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/46>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer), págs. 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12 (3), págs. 305-323.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kennedy, G., Benson, J., & McMillan, J. (1982). *Como negociar con éxito*. Deusto.
- Mendieta, C. (2003). *Técnicas y recursos para la gestión cultural: Técnicas avanzadas de negociación*. Universitat de Barcelona Virtual.  
<https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1NYC8WYW5-1DZFTBZ-19ZM/negocacion.pdf>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española ICE*. (781), págs. 117-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12482>
- Rugman, A., & Hodgetts, R. (1997). *Negocios Internacionales: Un enfoque de Administración estratégica*. McGraw-Hill.  
<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3007>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. 6. México: McGRAW-HILL. Interamericana Editores.
- Santiago, J., Parra, V., Murillo, M., & Atonal, N. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, (8), págs. 1-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73013006009>
- Turró, L. (2007). *Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "Un análisis empírico"*. Universidad Ramón Llull.  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9312/JovellTurro.pdf?sequence>

- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa.  
<http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.pdf>
- Villa, J. (2016). *Manual de negociación y resolución de conflictos: Define objetivos, resuelve incidencias y obtén resultado*. Profit Editorial.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU*. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>
- Wild, J. (2000). *International Business: An Integrated Approach*. Prentice Hall.
- Zartman, W. (2001). Negotiating Identity: From Metaphor to Process. *International Negotiation*, 6 (2), págs. 137-140. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/6271>