

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA GENERAR VENTAJA  
COMPETITIVA A EMPRESAS ECUATORIANAS EN EL SECTOR  
DE COMERCIO INTERNACIONAL ORIENTADAS A BRINDAR  
SERVICIOS LOGÍSTICOS**

**RONNARD GERARDO ZURITA HERNÁNDEZ**

**DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA. MBA**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES  
PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, JUNIO 2019**

**DIRECTOR:**

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera. MBA.

**LECTORES:**

Ing. Pablo Hernández. MBA.

Dr. José Torres

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por sus esfuerzos constantes en darme la mejor educación. A mi hermana, por todo su apoyo y representar una guía e inspiración en la consecución de toda mi carrera universitaria. Al distinguido Ing. Rodrigo Saltos por sus conocimientos compartidos desde segundo semestre de universidad que me sirvieron de guía en la malla administrativa. Y a mí prestigiosa institución PUCE y profesores quienes a través de sus enseñanzas me han permitido forjarme como una profesional.

## ÍNDICE

1. LA ESTRATEGIA Y NEGOCIACIÓN .....	1
1.1. La estrategia.....	1
1.2. La negociación.....	3
1.2.1. Definición.....	3
1.2.2. Importancia.....	4
1.2.3. El Arte de Negociar.....	6
1.2.4. Naturaleza General de la Negociación.....	7
1.2.5. Naturaleza Personal de la Negociación.....	10
1.2.6. Etapas de una Negociación .....	12
1.2.6.1. ETAPA I. Definición y Límites.....	13
1.2.6.2. ETAPA II. Dinámica de la negociación.....	15
1.2.6.3. ETAPA III. Resolución y acuerdo.....	15
1.2.7. Clasificación de la negociación.....	15
1.3. La Negociación como Estrategia.....	18
2. VENTAJA COMPETITIVA .....	20
2.1. Ventaja Competitiva.....	20
2.1.1. Definición e Importancia.....	20
2.2. Competitividad.....	21
2.3. La industria en el ámbito competitivo.....	23
2.4. Búsqueda de Ventajas Competitivas.....	25
2.5. Cadena de valor.....	26
2.6. Estrategia Competitiva.....	30
2.6.1. Estrategias Genéricas de Ventaja Competitiva.....	30

2.7.	Ventaja Competitiva Sustentable.....	33
3.	SECTOR DE COMERCIO INTERNACIONAL.....	35
3.1.	Comercio Internacional.....	35
3.2.	Comercio exterior. ....	36
3.2.1.	Origen del Comercio Exterior.....	37
3.2.2.	Importancia del Comercio Exterior.....	40
3.3.	Exportaciones e Importaciones.....	41
3.3.1.	Exportaciones.....	42
3.3.2.	Importaciones.....	44
3.4.	Comercio Exterior y Comercio Internacional.....	44
3.5.	Teorías del comercio internacional y Ventaja Competitiva.....	46
3.6.	Elementos de la relación del intercambio en Comercio Exterior. ....	47
3.6.1.	Bienes.....	48
3.6.2.	Servicios.....	48
3.6.3.	Capitales.....	48
3.7.	Los 5 Pilares del Comercio Exterior.....	49
3.7.1.	El Marketing (Tablero). ....	50
3.7.2.	El Transporte y la Logística. ....	51
3.7.3.	El Área Jurídica.....	51
3.7.4.	Área Financiera y Medios de Cobro. ....	52
3.7.5.	Código Aduanero. ....	52
3.8.	Actividad Logística en el Comercio Internacional. ....	53
3.8.1.	Empresas orientadas a brindar servicios logísticos en el comercio internacional.....	53
4.	ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PÁRA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR .....	55
4.1.	La Situación Actual. ....	55
4.2.	¿Qué es negociar en mercado exteriores? .....	56

4.3.	Negociación Nacional e Internacional.....	57
4.4.	La estrategia en comercio internacional. ....	60
4.5.	La importancia de la fuerza de ventas. ....	61
4.6.	La negociación en empresas de logística en comercio internacional. ....	62
4.7.	Estrategia: enfoque a ganar ventaja competitiva. ....	63
4.7.1.	Estrategias Competitivas Genéricas.....	65
4.7.2.	Estrategias para mejorar la posición competitiva.....	66
4.7.3.	Estrategias para mercados internacionales.....	67
4.7.4.	Estrategias de crecimiento.....	68
4.8.	Estrategia en la cadena de valor.....	69
4.9.	Guía de propuestas de estrategias. ....	73
4.10.	Estrategias para generar ventaja competitiva en una empresa de carga internacional.....	74
4.11.	La estrategia aplicada a la negociación.....	76
	CONCLUSIONES .....	78
	RECOMENDACIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA .....	82

## **RESUMEN**

Una de las actividades más importantes en la cadena de valor empresarial corresponde a servicios de venta, esta actividad es considerada crucial en la ganancia de rentabilidad de la empresa, por lo cual toda estrategia y negociación usada en ese proceso debe ser correctamente analizada y aplicada con el objetivo de sobresalir en el mercado.

Toda acción empresarial diferenciadora será considerada una estrategia y debe ser aplicada de manera correcta en un ámbito negociador constante. La finalidad y objetivo se encuentra en la correcta formulación y aplicación de estrategias y ganancia de ventaja competitiva como resultado.

El mercado estudiado corresponde al comercio internacional y toda la posible estrategia que puedan ayudar a potenciar el ámbito negociador y sobretodo ganar ventaja competitiva a empresas de servicios logísticos de dicho sector.

Se propone una guía de estrategias integrales para ser usadas en un ámbito negociador tras importante información recopilada en el presente trabajo de investigación dirigido específicamente a empresas de carga y logística internacional orientadas a brindar servicios de importaciones y exportaciones con el fin de ganar competitividad.

## **ABSTRACT**

One of the most important activities in the business value chain corresponds to sales services, this activity is considered crucial in the profitability of the company, so any strategy and negotiation used in that process must be correctly analyzed and applied with the goal of excelling in the market.

Any differentiating business action will be considered a strategy and must be applied correctly in a constant negotiating environment. The purpose and objective is in the correct formulation and application of strategies and gain competitive advantage as a result.

The studied market corresponds to international trade and all the possible strategy that can help to strengthen the negotiating environment and also gain competitive advantage to logistics services companies in that sector.

A guide of strategies is proposed to be used in a negotiating environment after important information gathered in this research work aimed specifically at international logistics and cargo companies oriented to provide services of imports and exports in order to gain competitiveness in the market.



## INTRODUCCIÓN

Los administradores del mundo empresarial actual deben tener dentro de sus competencias el poder alcanzar con éxito objetivos marcados por las empresas donde se desenvuelven profesionalmente, cada objetivo tiene diferente finalidad y conlleva todo un proceso distinto de actividades para obtenerlo. La estrategia es una herramienta de vital importancia en la consecución de estos, y todo buen empresario en la rama de la administración y negocios es considerado un “estratega”. Las empresas se encuentran constantemente en negociaciones de todo tipo, el proceso de negociar se ha convertido únicamente en un acuerdo final entre dos partes para satisfacer intereses individuales, pero existe una oportunidad de crecimiento enorme en el mercado que si se logra realizar correctamente y fidelizar a la empresa con sus clientes hasta se podría empezar a visualizar una ventaja competitiva.

Los gerentes de la actualidad se han enfocado en mantener sus empresas en constante funcionamiento tratando de no cometer errores y obteniendo la mayor rentabilidad posible dentro de su mercado, sin embargo, no se ha tenido una visión mayor de competir arduamente para ganar posicionamiento en el sector empresarial donde se encuentran y diferenciarse de sus competidores, a esto se le conoce como “ventaja competitiva” y no es nada sencilla de alcanzar.

El mercado analizado en el presente trabajo de investigación corresponde al comercio internacional de mercancías, productos y servicios generales, es decir, las importaciones y exportaciones de empresas privadas del Ecuador, pero no son las empresas importadoras o exportadoras a quienes se analiza, sino a las empresas de carga y logística internacional dedicadas a brindar servicios a toda actividad de comercio internacional de las empresas mencionadas inicialmente. Éstas dos comparten el mismo mercado y funcionan complementariamente.

El objetivo general se centra en el desarrollo de una guía de opciones de estrategias a ser aplicadas en negociaciones de venta de servicios exitosos cimentadas en parámetros estratégicos que generen ventaja competitiva a empresas de comercio internacional orientadas a brindar servicios logísticos de importaciones y exportaciones dentro y fuera del Ecuador.

A lo largo de éste trabajo de investigación se citará varios aspectos prácticos y teóricos relevantes respecto a estrategia y negociación remarcando que las estrategias son en base a negociación y no de negociación como tal, también se enfocará al sector de mercado referente a comercio internacional y como ganar ventaja competitiva en éste. Es importante mencionar que las estrategias a investigar no solo se enfocarán a empresas nuevas o nacientes, también podría ser utilizado como modelo base para empresas establecidas que requieran una modernización en sus operaciones y actividades de venta con fines de mejoramiento y posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva adopta una postura de defensa para posicionarse en un sector de mercado o industria de manera que la empresa que pone en marcha dichas estrategias consiga hacer frente y utiliza sus fuerzas competitivas para lograr un ROI favorable.

En los cuatro capítulos a continuación se pretende guiar a las empresas de carga y logística internacional ecuatorianas que brindan servicios de importación y exportación para que logren ganar un posicionamiento importante en el mercado de comercio internacional utilizando estrategias integrales tras el encuentro de la negociación donde participen la empresa y sus clientes. Es importante entender a la negociación como una estrategia y a la estrategia como un aspecto generador de competitividad en el mercado y entender a todo ello como un proceso.

# 1. LA ESTRATEGIA Y NEGOCIACIÓN

## *1.1. La estrategia.*

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012), generalmente los administradores de una empresa, un proyecto o un negocio ya sea grande o pequeño siempre se han enfrentado a tres preguntas centrales: ¿Cuál es mi situación actual?, que puede ser fácilmente respondida por un administrador con conocimientos de cómo realizar un análisis de una empresa y determinar en qué situación se encuentra, ya que tanto en la teoría como en la práctica en las ciencias administrativas se cuenta con herramientas útiles para una evaluación de condiciones actuales tales como: el desempeño financiero, los recursos, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, entre varios factores importantes que se involucran en la empresa y su funcionalidad.

Así mismo la segunda pregunta planteada está directamente ligada a la visión a la cual los administradores quieren llegar. Cada individuo que administra y guía su empresa o negocio tiene objetivos diferentes enlazados a su visión en particular, con éstos objetivos definidos y marcados el emprendedor iniciará la búsqueda del “camino” que tomará para llegar a los mismos, es ahí donde respondemos a la tercera pregunta: ¿Cómo voy a llegar?, aquí encontramos a la esencia de la administración estratégica. A diferencia del status quo, el cual puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego completo que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer a la empresa. Los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta: ¿Cómo vamos a llegar?, determinan la estrategia a usarse en la negociación de una empresa.

Las preguntas centrales que se plantean los administradores previamente mencionadas son claves para determinar tres aspectos vitales para un punto de partida estratégico, hablamos de la misión, la visión y por su puesto la estrategia. Éstas forman el núcleo de una administración estratégica la cual será la clave para un plan de carácter táctico para el estratega. Tras ésta explicación basada en la administración estratégica, podemos rápidamente definir a la estrategia de una empresa como el plan de acción guía que adopta la administración para lograr competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia a su vez representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones para lograr objetivos deseados.

Para el emprendedor son amplias las oportunidades de proyectar una determinada estrategia que se ajuste y encaje acorde a la situación particular en la que se encuentre cada empresa y al mismo que sea notoriamente diferente a las estrategias de las empresas rivales en el mercado. Es oportuno mencionar que el éxito en el mercado demanda que los administradores de una empresa tomen decisiones estratégicas en las cuales las bases en las cuales se sostenga la misma sean favorablemente distintas de las alternativas que adopten sus competidores.

La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer. Es ahí donde podemos encontrar la incidencia de la Ventaja Competitiva, ésta llevará a ganar a una empresa con respecto a sus competidores en el mercado, pero, por más visión que se tenga en cuanto a objetivos generales de una empresa, la estrategia debe ser cuidadosamente definida y correctamente clasificada para conseguir necesarios objetivos específicos y tras ello resultados favorables, por ello se ha decidido utilizar el término “estrategias de negociación” en el presente trabajo de titulación, dichas estrategias serán exploradas para predecir su impacto el objetivo marcado, el cual es “ventaja competitiva” en empresas ecuatorianas en el sector de comercio internacional. Tras lo mencionado se considera oportuno analizar a la estrategia y la negociación individualmente, para luego explicarse como un conjunto “tácticas” que

lograrán la ventaja competitiva esperada y se pueda pre visualizar resultados de ésta aplicación.

### ***1.2.La negociación.***

A lo largo de las últimas décadas se ha evidenciado un crecimiento significativo de relaciones internacionales entre la mayoría de países del mundo (incluyendo a Ecuador). Las principales relaciones entre naciones no solo se resumen a actividades de inversión extranjera, también se encuentran actividades en mercados dedicados al comercio internacional entre países y todo lo referente a operaciones de carácter empresarial de comercio exterior. Día a día se logran miles de acuerdos en éste sector de mercado, las empresas que lo comprenden realizan actividades que involucran una relación internacional donde encontraremos principalmente a la compra y venta de bienes o la prestación de servicios de éstas empresas de diferentes países. Para lograr éstas operaciones comerciales de empresas de carácter internacional es necesaria una relación entre individuos integrantes de las mismas para llegar a un acuerdo comercial, es ahí donde interviene “la negociación”.

#### ***1.2.1. Definición.***

Previo a entender a la negociación como tal, y con el objetivo de comprender a la negociación de una forma más amplia, vamos a vincular las ideas de definiciones de distintos autores citados a continuación.

Según (Garcia-Lomas & Nieto, 2002), a la negociación se la define como un proceso en el que participan dos individuos con intereses distintos cuyo objetivo en común es llegar a una situación tolerante para ambos por medio de la exposición de sus posiciones de manera que sea posible desarrollar una relación.

Otros autores como (Morley & Stephenson, 1977), describen a la negociación como una forma de comunicación de carácter verbal en la cual dos o más individuos intentan llegar a un acuerdo tras una diferencia de intereses por medio del dialogo y la discusión.

Lo que los autores citados exponen es a la negociación como una opción integral que tienen los individuos para presentar sus diferentes puntos de vista y tras ello llegar a un acuerdo que logre beneficiar de cierto modo a los intereses individuales que tiene cada uno de ellos. Se podría entender como algo fácil y sin llegar a ser un proceso largo, pero, al contrario, la negociación conlleva una complejidad superior donde hay que entender varios aspectos y estudiarlos de manera individual y mucho más en el ámbito empresarial donde se involucran factores específicos incluyendo recursos financieros puestos en juego.

### ***1.2.2. Importancia.***

La negociación es un proceso muy importante para conseguir intereses individuales de las partes involucradas en el proceso negociador. Sin embargo, muy a diferencia de la consecución de intereses y cierre de la negociación con un acuerdo tenemos varios aspectos a considerar que marcan la importancia de la negociación aún más en el ámbito empresarial y a nivel estratégico.

(García B. , 2018), la negociación no se trata únicamente de una agrupación y uso de técnicas, muy a diferencia de la parte teórica de la misma encontramos aspectos prácticos y de crecimiento que se encuentran enlazados con el desarrollo personal. Entre las varias habilidades que debe poseer un buen negociador destacamos a: inteligencia emocional, creatividad, saber escuchar, tener empatía, actuar con asertividad y habilidad de organización de tiempo oportunamente.

Al hablar de la importancia de la negociación en el ámbito empresarial es importante incluir también el tema de las estrategias de negociación, ya que las mismas se encuentran relacionadas a todas las actividades dirigidas y enfocadas a la obtención de objetivos propuestos durante el proceso de negociación. Lo que la estrategia trata de conseguir es guiar a una resolución de diferencias y por ende a un convenio donde las partes relacionadas en éste proceso alcancen todos sus intereses personales y profesionales o al menos gran parte de los mismos.

Guiándonos con el tema central del presente trabajo de titulación es oportuno mencionar la aplicación de estrategias de negociación dentro del entorno empresarial para conseguir ventaja competitiva en el mercado deseado. En el sector empresarial analizado las compañías de comercio internacional dedicadas a la logística de importaciones y exportaciones se encuentran constantemente en una dura competencia entre ellas para lograr obtener un número cada vez más grandes en su cartera de clientes y lograr una ventaja competitiva dentro del mercado a diferencia de sus empresas rivales. Es aquí donde entra en juego la negociación comercial y su importancia para el logro de objetivos de una empresa.

La negociación comercial es puesta en marcha constantemente para favorecer el logro de objetivos del área comercial a la cual se considera el área más importante para las empresas de comercio internacional enfocadas a brindar servicios en logística. Sin desmerecer a las demás áreas y actividades de la empresa, la actividad comercial se enfoca en la captación de clientes y sostenimiento de los mismos en la empresa para lograr una fidelidad superior y llevar a una generación de ingresos aún más alta, es en ésta actividad en la cual debemos aplicar a la negociación como estrategia para el logro de una ventaja competitiva importante a nivel empresarial, los beneficios de la correcta formulación y aplicación de estrategias de negociación dentro del área comercial se ven reflejados no únicamente en el aspecto financiero, sino también a nivel estratégico dentro de la cadena de valor de una empresa semejante.

La importancia estratégica de la negociación a nivel empresarial es notable al igual que tener un buen negociador dentro de la empresa, éste individuo no trata de abatir y derrumbar a toda costa usando estrategias negociadoras violentas, su interés no se encuentra en ganar a toda costa sin considerar los intereses de la otra parte dentro del proceso de negociación, al contrario, utilizará estrategias y técnicas negociadoras teniendo en mente no solo el alcance de intereses y el cierre del proceso, también busca lograr una relación comercial que intentará mantener lo más larga posible para presentes y futuras actividades comerciales de la empresa a la cual conocemos como relación empresa-cliente.

### ***1.2.3. El Arte de Negociar.***

(Alamillo, 2007), A lo largo de nuestras vidas todas las personas tenemos, de alguna forma u otra que utilizar la negociación. Desde un bebé que negocia con llanto y “berrinches” que se le compre un juguete, la ama de casa que “regatea” los precios en el mercado, la persona desempleada que no se encuentra contenta con su liquidación, hasta los países que acuerdan tratados de comercio entre ellos.

Existen algunas personas que tienen con ellos un don y habilidad única para la negociación, a estas personas se las conoce como “negociadores natos”, son aquellos que logran atravesar una negociación siempre consiguiendo lo que pretenden con resultados favorecedores para ellos y también para las otras partes. Por otra parte, hay también personas que, al no saber negociar, solo hacen enfadar a las otras personas participantes y lo único que logran es echar a perder una negociación y resultados favorecedores. Las personas que saben negociar su camino por la vida, generalmente son más exitosas y más felices, lo contrario de quienes no tienen éste “don”, ya que tienen menos probabilidades de llegar a conseguir la misma satisfacción y nivel de conformidad ante situaciones de acuerdos mutuos.



Sin embargo, la habilidad de negociar no se encuentra netamente en las aptitudes innatas de cierto grupo de personas que tienen la facilidad de hacerlo, y hacerlo bien, sino también se puede indagar y sacar a flote el potencial y las habilidades en aquellos que no siempre tuvieron la soltura y naturalidad para obtener los mismos resultados que otras personas logran sin mayor dificultad. Tomará un poco más de tiempo y se tendrá que tener más compromiso con ello, pero el reto se encuentra precisamente en explotar habilidades escondidas y obtener destrezas necesarias con la finalidad de llegar a ser un negociador exitoso.

Tras lo anteriormente escrito se podría manifestar que la negociación se trata de un arte, el cual toma fuerza con el aprendizaje y como la mayoría de cosas, con la práctica. Aquel individuo que no posee mucha habilidad para ello y logra aprenderlo y aprenderlo bien, se vuelve tan bueno en ello como los individuos que tienen el don innato consigo mismos. La negociación es un todo un arte y hasta puede llegar a ser considerada como científica, ya que tiene principios pactados y métodos variados que se utilizan constantemente mediante la capacitación y aún más importante la parte empírica de los mismos.

#### ***1.2.4. Naturaleza General de la Negociación.***

Cualquiera que sea la naturaleza una encrucijada de negocios o intereses actuales de un individuo, todas las personas afrontamos todo tipo de conflictos y estamos negociando. Las personas siempre tendremos interacciones con otros individuos y éstas son fundamentalmente un contexto para utilizar la negociación.

Es fundamental mencionar varias Características propias de la negociación, aclarando dudas y tratando de no confundirla con otros conceptos o ideas erradas.

La negociación no siempre es un proceso formal ni tampoco se establece en un contexto formal, no se limita a transacciones de negocios como muchos creerían, tampoco se conduce exclusivamente para cosas tangibles que se pueden ver y tocar, no es tan simple como usar el poder sobre una táctica y creer que el que grita más fuerte o intimida más es mejor, no se trata tampoco de un prescrito de normas o mandatos universales que se aplican a situaciones de la vida cotidiana, son muchas las ideas equivocadas que tienen las personas sobre tal concepto, sin embargo se puede rescatar cierta razón en mentalidad de las personas y hechos verdaderos sobre lo que se trata la negociación.

La autora (Budjac, 2011), en su libro “Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos” define rápidamente al concepto “negociación” y expone varias explicaciones aclaratorias acerca del mismo, la autora manifiesta que la negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea.

La negociación se trata de una destreza interpersonal que no se encuentra particularmente en el ambiente de ninguna profesión en, sin embargo, se considera extremadamente importante para la interacción personal, para el éxito en la administración organizacional y de negocios, así como para el liderazgo y el éxito de las personas que la usan.

(Budjac, 2011), Muchos individuos creen frecuentemente que la negociación es un actor muy difícil y que sería mucho más sencillo evitarla. Por otra parte, hay algunos que creen que si tuvieran la oportunidad de obtener un manual o guía de reglas estipuladas para seguir y triunfar en la negociación podrían obtener resultados favorables. La verdad es otra, existen realmente pocas reglas universalmente aplicables, pero éstas solo proveen lineamientos generales que deben ser aplicados a casos específicos e individuos específicos.

La negociación se trata de un acto complejo, el mismo se encuentra compuesto de varias disciplinas de carácter científico donde se encuentra presentes el manejo y resolución de conflictos y diferencia de intereses además de su evaluación. La principal razón acerca de la complejidad de la negociación es porque se da entre diferentes individuos y cada uno tiene una forma diferente y totalmente única de pensar y de interpretar lo observado en su ambiente, es decir una perspectiva diferente de las cosas con respecto a otras personas.

La negociación se lleva a cabo, está sujeta y se logra entender mediante todos aquellos principios y teorías tanto de psicología como de sociología que regularmente influyen en las interacciones de tipo social. Una vez que las personas logran entender la aplicación de todos aquellos principios, el acto de negociar se torna aún menos difícil y amenazador.

Luego de haber manifestado los aspectos clave de la negociación y las aclaraciones importantes de la misma es mucho más fácil visualizar su magnitud. De forma cotidiana en todos los aspectos de nuestras vidas nos encontraremos negociando. Si lo pensamos detenidamente y recapitulamos acerca de todo lo sucedido al final de un día normal en nuestras vidas es altamente probable que hayamos tratado de influir sobre una persona, quizá un miembro de nuestra familia, un colega del trabajo, un amigo o compañero o incluso una persona extraña que no conocíamos, cuando hayamos hecho el intento de hacer que alguien tome un comportamiento específico o hayamos querido que una persona pensara de una u otra forma, cualquiera de éstas posturas, entre otras que hayamos tomado, tenemos la certeza de que nos encontrábamos utilizando la negociación.

Como individuos con uso de razón siempre nos encontramos en la constante búsqueda de la firmeza psicológica y un equilibrio deseado para encontrar una satisfacción superior. Queremos como seres humanos que las cosas tengan sentido, y encontrar las respuestas a todas las inquietudes, mostrarnos satisfechos. Hay un largo camino que recorrer y explorar en ese sentido, por ello estamos de acuerdo en que la

necesidad de la búsqueda de esa “firmeza psicológica” nos lleva a los más arduos intentos por influir en las personas, es decir, tenemos la necesidad de incurrir en la negociación.

La universalidad de la negociación recalca su importancia. Sin embargo, la buena noticia es que las personas cuentan con una gran oportunidad para aplicar lo que aprenda sobre la negociación, misma que se puede y se debe practicar diariamente. Luego de haber entendido que toda interacción personal es una negociación es importante mejorar las interacciones personales y por lo general también aumentará la eficacia de negociación. (Budjac, 2011, pág. 3)

#### ***1.2.5. Naturaleza Personal de la Negociación.***

Al hablar de la negociación con enfoque de naturaleza personal es oportuno recalcar al comportamiento humano y brindar un enfoque ligado a la psicología aplicado a las partes dentro el ámbito negociador.

Según (Ramirez, 2012). Con frecuencia se cree que una relación irregular de poder hace que una negociación no sea posible. Esto no es del todo verdad, de otra forma el cocodrilo se comería a las pequeñas aves que le hacen la limpieza bucal. Si los animales pueden establecer claramente lo que les interesa, y lo que más concierne a su conveniencia, más allá de su relación de poder, deberíamos esperar que el ser humano fuera aún más objetivo en el curso de una negociación.

Lo anterior no es totalmente acertado, haciéndonos creer que el instinto es mucho más verdadero que la razón y más certeros ambos que las emociones. Las emociones, sin embargo, es la característica del ser humano que desenvuelve un cuadro especial en las negociaciones. Aquellos sentimientos de miedo, la codicia, el orgullo, la suspicacia, y otros, influyen en un alto nivel en las negociaciones humanas, provocando muchas veces

resultados que la razón, y hasta el instinto, no pueden evitar. Uno de los pasos principales que debe seguir quien analiza un proceso de negociación es determinar los intereses de las partes. Intereses y posiciones no son lo mismo. La posición de una parte puede expresarse limitadamente, mientras que el verdadero interés casi siempre está oculto y es lo que determinará verdaderamente la conclusión de una negociación.

El otro punto central es el manejo del poder y de las emociones. Este último aspecto es central, desde que bien analizada, la opinión pública es un agregado de emociones, o ausencia de ellas, más que ninguna otra cosa. Por ejemplo, en el fin de la guerra de Vietnam se originó en un radical cambio en los sentimientos de los estadounidenses más que en otra fuente. La negociación, entonces, pasa por tomar en cuenta las emociones de las otras partes; probablemente reducir el temor resulte mejor que presentar cuadros estadísticos y proyecciones de series de tiempo. Y ese manejo emocional, al interior de la negociación, pertenece más al mundo de la semiótica que al del comercio y las finanzas. Los conocidos gráficos de propensión o aversión al riesgo que existen en todo grupo negociador pueden modificarse tomando en cuenta que hay ambientes que elevan la sensación de riesgo, y otros que la disminuyen; en ambos casos el marco es subjetivo. Son entonces las emociones que imperan en los grupos internos y externos en una negociación las que determinan el final de la misma, muchas veces ganándole la partida a la razón y a la objetividad.

(Budjac, 2011), Puede decirse que el corazón en una negociación es el corazón de todas las personas que la componen. A lo que nos referimos con “el corazón” es regularmente la causa de surgimiento de problemas en el acto de negociar. Es decir, todas nuestras emociones, comportamiento y accesibilidad, así como otros factores de nuestra propia personalidad nos dan a cada persona necesidades e intereses relativamente diferentes, además de objetivos únicos y perspectivas fijadas.

Aquellas necesidades que surgen en las personas que se convierten constantemente en deseos involucran a nuestra persona en un ámbito de

autoconocimiento, así como también nuestros miedos. Todos estos aspectos se los encuentra en nuestro cerebro. Es común que los individuos tengan la creencia que se negociar de manera más eficaz en favor de otros y que no logran esa alta eficacia para ellos mismos, y que el “corazón” o el ego es la discrepancia de aquello con un gran impacto. A pesar de todo aquello, es altamente probable que, si somos ineficaces con nuestros propios defensores, talvez no estemos ocupando nuestro máximo nivel de eficacia para los demás. Cuando consigamos entendernos a nosotros como personas es cuando llegaremos al “corazón” de la negociación, puede que tome un poco más de esfuerzo, pero todos los resultados serán favorables.

### ***1.2.6. Etapas de una Negociación***

En una negociación no debe existir necesariamente un conflicto de bloqueo de por medio como lo expresa la teoría en prácticas negociadoras. En la teoría encontramos a la negociación como alternativa u opción de solución a una disputa de intereses fuerte en la cual es difícil interceder con una solución rápida. Esta afirmación se encuentra presente en negociaciones a nivel personal y cotidiano. Contrario a aquellas aplicaciones, a nivel empresarial se utiliza otra perspectiva en cuanto a la negociación, donde el interés no solo es ganar y cerrar el proceso, sino mantener un vínculo abierto constante con la otra parte negociadora llamada cliente.

En el ámbito empresarial se pueden encontrar varias diferencias de intereses o tal vez una búsqueda de objetivos tanto personales y profesionales diferentes de parte de los participantes, pero un conflicto de bloqueo como tal no es frecuente en el área en la que nos enfocamos como negociadores empresariales. Por ello es importante mencionar a las etapas de negociación con enfoque a un proceso negociador en ámbito empresarial donde el conflicto existente se encuentra ligado a oportunidades de un vínculo comercial empresa-cliente.

Según (García & Dominguez, 2003), en su publicación: “Introducción a la teoría de la negociación las etapas de la negociación”, la negociación se divide en tres etapas primordiales mencionadas a continuación.

#### **1.2.6.1. ETAPA I. Definición y Límites.**

Esta etapa se considera previa al uso de las tácticas y estrategias de negociación donde todas las aspiraciones e intereses de las partes se deben redefinir y transformar en objetivos formulados precisos y específicos, los mismos que marcarán las estrategias a usar durante la negociación.

Dentro de ésta etapa es propicio seguir cuatro fases (o sub etapas) mencionadas a continuación:

- a) **La Estructuración del problema: El proceso de definir lo que es importante:** En ésta fase es propicio considerar aspectos centrales y críticos de la negociación, además de definir expectativas y preferencias de posibles resultados de la misma, hay que implicar toda la información existente posible para una óptima argumentación en cada caso, visionar posibles procedimientos a utilizar además del modo de evaluar los resultados.
  
- b) **Metas. Objetivos que guían la negociación estratégica:** Para marcar los objetivos a alcanzar es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos, como distinguir entre objetivos y deseos, dado que los deseos se relacionan con intereses o necesidades de las partes y los objetivos tienen una finalidad mucho más formal y táctica a la cual llegaremos mediante la estrategia. También se considera importante que los objetivos sean de carácter específico además de medibles.

- c) **Elaboración de la Estrategia. La visión de conjunto para el logro de los objetivos:** Es la fase donde se define el medio de éxito para conseguir los objetivos deseados, se pone en práctica la elección y posibilidades de estrategias a usar en la negociación siempre viendo a la visión y objetivos de las partes como un conjunto y no por separado.
- d) **El proceso de planificación:** Según el libro “Negotiation”: “la fuerza principal para el éxito en las negociaciones es la planificación que tiene lugar antes del diálogo” (Lewicki, Saunders, & Minton, 1999)

Los pasos para un proceso de planificación específico son:

- Identificar las cuestiones
- Definición de los intereses propios
- Consultas entre las partes
- Confirmar la adecuación de los asuntos e intereses
- Determinar el margen de maniobra a usar
- Consulta previa para armonizar los asuntos
- Establecer las reglas generales
- Establecer objetivos
- Conocer los límites propios
- Evaluar las prioridades de la otra parte
- Analizar a la otra parte
- Planificar el inicio
- Desarrollar argumentos de apoyo



### ***1.2.6.2. ETAPA II. Dinámica de la negociación.***

Teniendo en cuenta la planificación del proceso de negociación realizado previo a ésta fase pasamos a otro proceso que busca la guía en la que los negociadores se basan para poder llegar a un acuerdo, en ésta etapa tenemos la etapa exploratoria donde establecemos las posiciones de las partes, la etapa de maduración donde se estabilizan las propuestas sobre las bases y finalmente una etapa de búsqueda cooperativa la cual orienta a un acuerdo.

### ***1.2.6.3. ETAPA III. Resolución y acuerdo.***

Se trata de la última fase dentro de las etapas genéricas de una negociación. Tras llegar finalmente a un acuerdo llamado “resolución del conflicto” es en ésta fase donde se realizará de forma breve y concisa un cierre a manera de concesión y un resumen para confirmar la claridad de los acuerdos pactados por las partes.

### ***1.2.7. Clasificación de la negociación.***

Según (Granados & Irizar, 2012), la negociación al igual que otros procesos se puede clasificar en base al modo en que se desarrolle (formal e informal), según las partes implicadas en el proceso y por último según el carácter que adopte la interacción de las partes durante todo el proceso negociador. Para el presente trabajo de titulación nos vamos a basar en una clasificación de la última mencionada dado que consideramos más importante en una empresa a las posturas de la persona involucrada en el proceso de negociación basándose en estrategias formuladas y objetivos establecidos.

En ésta clasificación podemos destacar tres tipos básicos de negociación:

- a) **La negociación competitiva:** Es aquella en la cual los acuerdos de las partes que son basadas en objetivos distintos chocan de manera negativa impidiendo el paso a una pronta solución óptima, de manera que la intención de ambas partes negociadoras es ganar el conflicto y proceso negociador a toda costa. Las estrategias planteadas por los negociadores en éste tipo de negociación son básicamente de resistencia usando tácticas agresivas, de opresión y muchas veces también de amenaza.
  
- b) **La negociación integrativa:** Contrario a la negociación competitiva, éste tipo de negociación busca resultados positivos para ambas partes dentro del proceso de negociación y la interacción que tendrían los actores se describe como “ganar-ganar” donde el objetivo se encuentra en la distribución de beneficios lo más equitativamente posible basándose en intereses propios. Aquí podemos observar el uso de tácticas mucho más blandas y menos agresivas basadas en transparencia, honestidad y veracidad de argumentos, además de estrategias de la misma índole.
  
- c) **La negociación mixta:** El tercer tipo de negociación es fácilmente catalogada como un “mix” de los dos tipos anteriores (competitiva e integrativa). Aquí podemos encontrar de forma aleatoria las estrategias y tácticas similares usadas en las dos anteriores según el ritmo del proceso de negociación y la conveniencia de las partes siempre teniendo en cuenta los resultados a obtener y usando lo mejor de ambos tipos dentro de la clasificación actual.

En lo que concierne a una empresa del mercado estudiado (comercio internacional), podemos nombrar a la negociación integrativa o mixta como base de inicio a un proceso de argumentos y búsqueda de resolución de conflictos basándose en una

satisfacción equitativa lo más acertada posible y tratar de descartar a la negociación competitiva ya que la misma impedirá un lazo de fidelidad entre la empresa y el cliente.

En vista a los tipos de negociación integrativa y mixta catalogados como los más óptimos en un proceso de negociación empresarial a continuación se muestra un cuadro enfatizando las tácticas comúnmente resaltadas según factores del proceso de negociación.

**Gráfico 1. Diferencias entre negociación integrativa y negociación mixta.**

	<u>Negociación integrativa</u>	<u>Negociación Mixta</u>
<b>Flujo de información</b>	<i>Compartir libremente la información</i>	<i>Utilizar la información de manera estratégica. Manipular o cortar la transmisión libre de información.</i>
<b>Comprensión del oponente</b>	<i>Intentar comprender lo que la otra parte quiere y desea realmente</i>	<i>No hacer ningún esfuerzo por comprender a la otra parte.</i>
<b>Atención a los puntos comunes y diferencias</b>	<i>Enfatizar los fines, o intereses comunes entre las partes</i>	<i>Enfatizar las diferencias entre las partes.</i>
<b>Soluciones</b>	<i>Busqueda integral de soluciones que reflejen las necesidades de las partes.</i>	<i>Busqueda de soluciones que reglejen las necesidades personales. Intentar el bloqueo de las necesidades del oponente.</i>

**Fuente:** Estrategias de Gestión: La Negociación, (Cano, Ana, 2005)

Tomando en cuenta factores tales como flujo de información, comprensión del oponente, atención a los puntos comunes, diferencias y posibles soluciones, tenemos claro que la negociación integrativa difiere un tanto de la negociación mixta en cuanto a enfoque. El principal punto de diferencia entre las mencionadas está en el intento de conseguir intereses particulares de las partes negociadoras.

### ***1.3. La Negociación como Estrategia.***

Es importante entender al plan estratégico empresarial como un conjunto de actividades con sentido y dirección enfocadas a la obtención de objetivos que en su mayoría guían a la resolución de problemas y conflictos de la organización. Dentro de la negociación la estrategia maneja la misma mentalidad, pero aplicada a la obtención de intereses del individuo negociador. De manera parecida, una táctica hace referencia a los pasos o acciones singulares que las personas negociadoras usan para obtener un rendimiento mucho más favorable impulsando la prevalencia de sus objetivos con resultados deseados.

Con lo anteriormente mencionado es importante dejar en claro que la “táctica” es tan solo una parte de la estrategia, la cual puede ser empleada para impulsar logro de objetivos además que se encuentra enfocada a aspectos mucho más puntuales a alcanzar, al contrario de la “estrategia”, que abarca de manera general un control sobre todo el proceso (negociador en éste caso).

La negociación se trata del proceso que se realiza con el fin de dar lugar a una búsqueda de soluciones a una diferencia de intereses en la que se encuentran involucradas las partes participantes. Encontramos a la estrategia dentro de éste proceso como un medio u opción integral en forma de guía para conseguir objetivos deseados y conllevar con éxito dicho proceso. Sin embargo, en un ámbito empresarial donde el objetivo principal sin lugar a dudas es incrementar las utilidades y generar una amplia cartera de clientes (que podamos mantener en la empresa a un largo plazo), logramos catalogar a la negociación como una estrategia, la cual si es usada correctamente y aplicada en conjunto con tácticas y movimientos claves, habrá una factibilidad aun mayor de conseguir objetivos propuestos en una compañía y dar impulso a una búsqueda constante de ventaja competitiva de la empresa sobre sus rivales y por ende sobre su mercado.

El mercado de comercio internacional es amplio y da lugar a un sin número de negociaciones en un ámbito laboral y de ventas, por lo cual el término “negociación internacional” involucra a la negociación como una estrategia para logro de objetivos generales y específicos como obtener un mayor número de clientes y mucha más rentabilidad en la empresa, es ahí donde podemos dar paso al siguiente capítulo y tema referente a “ventaja competitiva” en una empresa, la cual no es fácil de obtener y mucho menos mantener a largo plazo, sin embargo aplicando varias estrategias con guía de tácticas sobre las mismas podremos dar paso a una oportunidad de empoderamiento empresarial en el mercado de comercio internacional a través de la negociación como estrategia de la empresa a ser aplicada con sus clientes.

## **2. VENTAJA COMPETITIVA**

### ***2.1. Ventaja Competitiva.***

#### ***2.1.1. Definición e Importancia.***

Según (Sanz, 2017), en el artículo “Ventaja Competitiva” de foro capital PYMES, por ventaja competitiva se entienden a todas aquellas características y atributos que se le amerita a un producto o una marca, los cuales le dan una cierta superioridad sobre sus competidores similares y le brinda un aspecto destacado con respecto a sus rivales. Aquella superioridad es de un carácter relativo, pues hace referencia al competidor mejor posicionado en el mercado. Se habla, entonces, del competidor más amenazador o el competidor prioritario.

Podemos decir entonces que una ventaja competitiva es cualquier rasgo de particularidad que aparta a una determinada empresa de sus rivales y decimos que es una ventaja competitiva sostenible cuando ésta particularidad y característica diferenciadora permanece en el transcurso del tiempo.

Si bien definimos a la ventaja competitiva como un aspecto diferenciador y una característica única en los bienes y servicios de las empresas con respecto a sus competidores en el mercado, hay que tomar en cuenta que no es posible optar por una estrategia o aspecto de diferenciación para un largo plazo, sino ésta se volvería obsoleta. Lo importante cuando se habla de ventaja competitiva es lograr una innovación constante en la forma de destacar de una determinada empresa y lograr un status alto en el mercado cuando de competitividad se trata.

Para una mayor comprensión a manera resumida y con apoyo en un video explicativo de IIEDM Marketing Digital, la ventaja competitiva se entiende como cualquier tipo de característica que sea diferenciadora para una empresa y la cual de origen a una influencia sobre el mercado en el que se desenvuelve. Ésta influencia refleja o compara el prestigio de otras empresas respecto a la propia, siempre tomando en cuenta las estrategias que se hayan tomado para alcanzar el mencionado prestigio. Es importante saber que todas las innovaciones de la ventaja competitiva están fundamentadas en que la misma no se encuentra establecida para ser adquirida, es decir, no tiene una serie de reglas que seguir para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, sino que les permite a los líderes al mando de una empresa dar rienda suelta a su imaginación para así atraer un gran número de consumidores y así la empresa sea consecuentemente competitiva. Cabe mencionar que la ventaja competitiva no se ajusta a cualquier tipo de mercado, ya que los productos o servicios que cuentan con mayor posibilidad de este carácter diferenciador u otras formas de ventaja son aquellos que por sí solos tienen características realmente diferenciadoras.

## ***2.2.Competitividad.***

“La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.” (Porter M. , 1987, pág. 1)

Tomando como referencia un documento de investigación la carrera de Administración de empresas en la Universidad Central de Colombia con enfoque al tema de competitividad empresarial los autores manifiestan que Michael Porter es un autor y portavoz indispensable en cuanto a ventaja competitiva o competitividad, y citando su libro “Ventaja Competitiva” (1987), Porter plantea que la estrategia competitiva determina si la empresa tendrá resultados deseados en relación a la competencia o no, lo cual relaciona los dos primeros capítulos del presente trabajo de titulación.

Como ya mencionamos en el anterior capítulo la estrategia se refiere a todas las habilidades o destrezas que ayudan a alinear las metas y objetivos en las empresas y así llegar a tomar las vías correctas teniendo éxito en los resultados deseados, mientras que la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. (Cabrera, López, & Ramírez, 2011)

Otra definición de los autores del documento de investigación y basándose en el libro de Porter es que la competitividad se trata la constante búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá a una determinada empresa permanecer y expandirse en su sector de mercado, es decir se pondría a prueba la capacidad que tiene para desarrollar las ventajas competitivas propias de la empresa y saber desarrollarlas para su beneficio. Así la competitividad también puede traducirse como una capacidad que tienen las organizaciones para buscar y expandir todas sus ventajas competitivas, también se puede apreciar como estados, enfoques y perspectivas los cuales son medibles a través de indicadores aplicables a las empresas tales como: tecnología, innovación, mercadotecnia, ventas, recursos financieros y contables, entre otros.

Es importante remarcar la importancia que tiene “la estrategia” para que una organización se ponga en una posición competitiva sólida, ya que el arma competitiva que usará la empresa son las habilidades y posiciones tácticas relacionadas con ventajas competitivas propias de la misma tras éstas decisiones estratégicas que adoptará para contender con sus rivales semejantes en el mercado.

La empresa gana competitividad en la medida en que aumente su grado de aceptación en el mercado, ya sea como empresa o a través de sus productos o servicios. Esto redundará en variaciones positivas de su estructura financiera, lo que le permitirá ser cada vez más agresiva en la conquista de nuevos espacios en el escenario del mercado. (Porter, Michael E., 1989)



Porter ubica a la competitividad como el estatus que se obtiene como resultado y al finalizar todo tipo de estrategias aplicadas a una empresa con incidencia en la búsqueda de ventajas competitivas, es ahí donde realmente la empresa comienza a competir con sus rivales en el mercado, aquellos rivales se entienden como competidores las cuales son empresas que ofrezcan bienes o servicios similares o sustitutos a los nuestros. Tras lo manifestado por Portes, tenemos en claro que el inicio de una competitividad fuerte en el mercado es una estrategia escogida y aplicada de manera correcta.

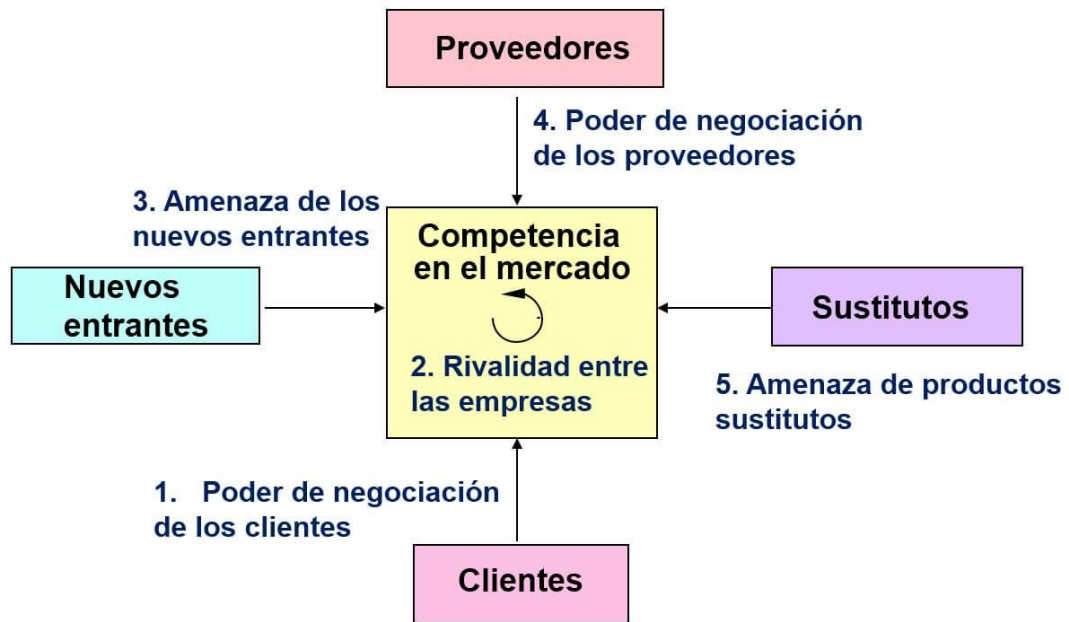
(Cabrera L. R., 2011), Las empresas son permanentes en el mercado y logran ser exitosas si son competitivas, con dificultad encontraremos a un investigador que no esté de acuerdo con ésta afirmación. La contribución de tipo económica en el análisis es indiscutible, dado que en un mundo altamente competitivo, y aún más en el ámbito empresarial encontraremos organizaciones en competencia perfecta, junto con productores con alto poder de mercado, como lo son monopolios y oligopolios, todas las empresas tienen que llegar a la mayor producción con los recursos que tengan a su alcance o, si se desea una visión de competitividad desde los óptimos posibles, tiene que tener en claro que no hay forma de ir más allá de los factores de producción con los que se tiene al alcance, de otra forma las empresas desaparecen.

### ***2.3.La industria en el ámbito competitivo.***

Porter manifiesta que para tomar la decisión de estrategias competitivas para una empresa primero se debe analizar la estructura de los sectores industriales hacia donde se quiere “apuntar”, por lo cual propone que todo tipo de estrategia de ámbito competitivo debe provenir de una muy clara comprensión y entendimiento de las “reglas del juego” de una competencia, especialmente cuando se trata de un sector determinado de mercado, aquellas reglas únicas de competencia es lo que determina lo atractivo de un sector industrial.

En cualquier sector en el que nos encontremos que produzca un bien o brinde un servicio, las reglas de la competitividad están englobadas en cinco fuerzas las cuales se manifiestan en el grafico a continuación:

**Gráfico 2: Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.**



**Fuente:** Ventaja Competitiva (Porter M. , 1987, pág. 23)

“Los 5 factores mencionados determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costes y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento.” (Porter M. , 1987, pág. 33)

En el sector de comercio exterior existe un gran número de empresas de carga y transporte internacional que ofertan sus servicios a otras empresas importadoras y exportadoras de productos en todo el mundo. La competencia en este sector es catalogada como agresiva ya que el número de empresas dedicadas a la actividad de prestación de servicios logísticos es muy amplio y la competencia en la que se encuentran las mismas

es fuerte debido a que muchas empresas de actividades similares se han posicionado desde hace varios años y tienen tiempo de experiencia y aprobación de parte de sus clientes en el mercado y otras empresas ya sean nacientes o en desarrollo no tienen la misma reputación que sus rivales. Sin llegar a hablar de un monopolio u oligopolio como tal, en el sector privado tenemos un ambiente competitivo en el cual las cinco fuerzas analizadas se encuentran en condiciones casi similares en cuanto al poder de negociación ya que las normas y condiciones bajo las que ofertan éste tipo de compañías son mayormente dispuestas por el gobierno de cada país además de otras organizaciones reguladoras de la actividad importadora y exportadora, éstos entes son los que controlan rigurosamente las entradas y salidas de productos en la región.

#### ***2.4. Búsqueda de Ventajas Competitivas.***

Luego de haber analizado la industria donde se va a competir y sus factores de competencia correspondientes, es importante crear estrategias competitivas, para lo cual se debe tener muy claro las ventajas competitivas que se tiene como empresa. La relación de la estrategia con dichas ventajas competitivas es crucial para la toma de decisiones con un panorama mucho más amplio.

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, págs. 5, 6), El corazón de todo tipo de estrategia está en las acciones y los movimientos que efectúan los estrategas para mejorar su posición competitiva empresarial respecto a sus competidores en el mercado en el que se encuentren. Una estrategia que sea creativa y antes no realizada que pueda diferenciar a una organización de sus competidores y genere una ventaja competitiva es el boleto más confiable a obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable y mucho más seguro que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga muchas más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva tras estrategias pactadas para conseguirla en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas y

donde generalmente no se haya involucrado estrategias para una posición óptima de mercado.

Claramente la búsqueda constante y reconocimiento de ventajas competitivas para objetivos de crecimiento en una determinada empresa es muy importante para el administrador al momento de diseñar sus estrategias, más allá de las estrategias formales de una ventaja competitiva sustentable que se explicará más adelante, es importante para el administrador hacerse las siguientes interrogantes: ¿cuáles son las características y fortalezas superiores que permitan a su empresa pueda competir con gran impacto en el mercado en el que se encuentre?, ¿cuáles son las razones de la retención de los clientes en la empresa después de varios periodos de funcionamiento? y ¿qué es lo que impulsa a la misma a generar una rentabilidad amplia?, una buena observación para aquellas inquietudes muchas veces se encuentra en el desarrollo de las actividades empresariales que generan valor al producto o servicio brindado, es decir “la cadena de valor” de la empresa.

### ***2.5.Cadena de valor.***

Según (Porter M. , 1987), A la ventaja competitiva no se la comprende correctamente percibiendo a una determinada empresa como un “todo”, la misma se manifiesta en todo tipo de actividades de carácter individual que se ejecutan durante el proceso productivo que la empresa realice, todas las actividades involucradas participan para lograr principios estables para la diferenciación deseada.

Esta actividad de carácter sistemático la cual involucra la examinación de todas las actividades que una organización desempeña y como es que interactúan las mismas es necesaria para un posterior análisis de la ventaja competitiva, es aquí donde introducimos la herramienta de la “cadena de valor” y cómo contribuye la misma a identificar las fuentes de ventaja competitiva en una empresa.

Michael Porter propuso el concepto de “cadena de valor” para lograr identificar de qué manera podría un gerente administrador generar mucho más beneficio para el cliente o consumidor, y con ello obtener una ventaja competitiva que le permita sobresalir de su competencia en el mercado. El concepto en si radica en hacer el esfuerzo más alto para lograr una fluidez correcta de los procesos centrales de una empresa, lo cual implica una alta interrelación funcional que está basada en la cooperación.

La cadena de valor definida por Porter entonces, como la herramienta empresarial elemental para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva y un medio sistemático que permite la inspección de todo tipo de actividades que se realizan en la empresa y cómo interactúan las mismas. Ésta herramienta permite fraccionar la compañía y verla como un rompecabezas para visualizarse como medio sistemático, lo cual permitirá examinar todas las actividades con un enfoque estratégico, como por ejemplo ubicar cuales son las fuentes que tienen mayor potencial para lograr una real diferenciación en la empresa, o tal vez comprender el comportamiento de los costos en la misma como fuente de competitividad.

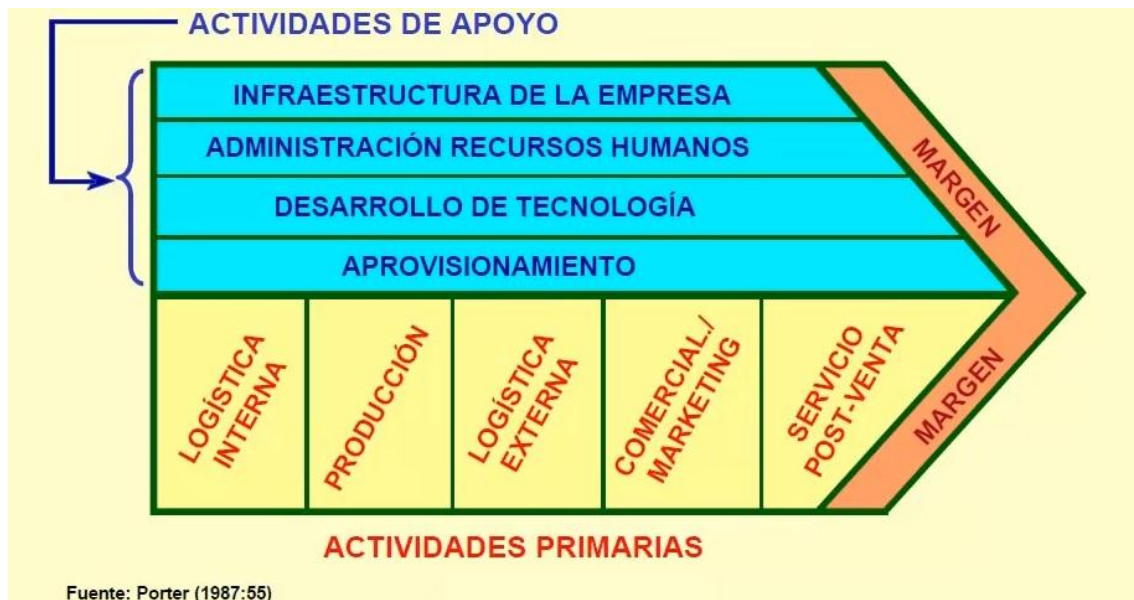
Cada organización es un conjunto de actividades que se desempeñan para planear, producir y entregar al mercado todo tipo de productos. Todas aquellas cadenas pueden ser representadas usando un solo modelo de “cadena de valor”, el cual es un reflejo de las actividades individuales de una empresa, el desempeño de la misma, el reflejo de su historia y aún más importante del enfoque de sus estrategias y el camino de la implementación de las mismas.

En términos competitivos, el valor se define como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa u organización les proporciona en forma de bienes y servicios. Para la empresa el crear valor para los clientes que exceda el costo de hacer sus productos la meta marcada por cualquiera de las estrategias genéricas. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de una posición competitiva favorable ya que las empresas frecuentemente elevan

deliberadamente su costo para poder imponer así un precio superior utilizando la diferenciación.

Como se observa en el gráfico a continuación, la cadena de valor comprende varios tipos de actividades que brindar valor a la empresa, y se dividen generalmente en dos grupos: las actividades primarias y las actividades de apoyo.

**Gráfico 3: Cadena de valor de Michael Porter**



**Fuente:** Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, (Porter M. , 1987, pág. 55)

Las actividades primarias son aquellas que participan en todo el ciclo de producción de un determinado producto, desde su creación, posterior su venta y abastecimiento al cliente, incluyéndose aquí los servicios necesarios para lograr la transacción del mismo. A manera general en una empresa se pueden encontrar las cinco actividades primarias consideradas genéricas ubicadas en la parte inferior del gráfico.

Por otro lado, las actividades de apoyo son aquellas que brindan un respaldo fundamental a las actividades primarias, aunque las actividades de apoyo no participan directamente en el proceso principal de la empresa, son las que ayudan a sostener a la misma a través de sus diversas funciones que son elementales para el funcionamiento de las actividades primarias y de la empresa misma, a manera genérica en una empresa podemos encontrar a las actividades de apoyo en la parte superior de gráfico previo.

Según (Porter M. , 1987), Las actividades primarias y de apoyo de una empresa, conocidas en conjunto como actividades de valor son una de las mayores estructuras prudentes de la ventaja competitiva. La forma en que se lleven a cabo, en conjunto con la utilización de sus recursos, determinaran si la empresa logrará costos altos, estándares o bajos respecto a su competencia y al mismo tiempo si se logran realizar correctamente se podrá verificar una ventaja competitiva donde los costos actúen como principal fuente diferenciadora para la empresa.

La estructura de la cadena de valor y todas las actividades que la conforman reflejan su estrategia y enfoque estratégico la empresa, de la cual se puede obtener ideas valiosas tras el análisis de sus funciones y como se realizan las mismas frente a su competencia, es ahí donde tenemos un punto de partida cuando queremos ubicar cuales son las posibles ventajas competitivas de una empresa. Antes de aplicar estrategias de ventaja competitiva genéricas se reconoce al aumento de valor en una empresa generalmente en función de diferenciación y costos las cuales sobresalen para impulsar a la competitividad tras éste supuesto.

Sin embargo, Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa.

## ***2.6.Estrategia Competitiva.***

Según (Porter M. , 1987), La estrategia competitiva se trata de la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible para una empresa, y trata de posicionarse provechosamente contra las fuerzas que determinan la competencia en un determinado sector industrial.

Tras el análisis de los fundamentos más cruciales en la selección de la estrategia competitiva: Análisis de sectores industriales y análisis de los factores de la posición competitiva, además de las actividades constantes de la empresa como cadena de valor, se llega a proponer cuatro estrategias que pretenden lograr un desempeño superior al promedio de la industria.

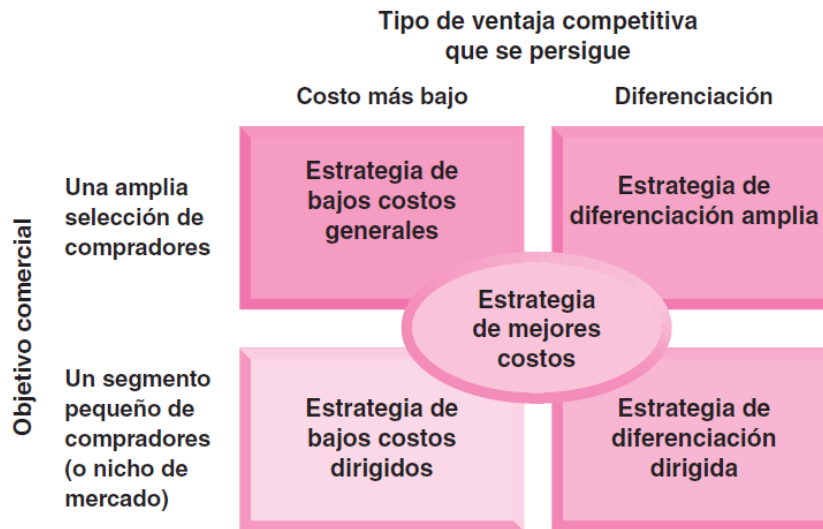
### ***2.6.1. Estrategias Genéricas de Ventaja Competitiva.***

Según, (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012), Los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva son principalmente si el objetivo comercial que tiene una compañía es extenso o reducido, y como segundo punto, si a compañía anhela una ventaja competitiva que busca origen en base a sus costos bajos o a su diferenciación en productos.

Como se puede observar en el grafico a continuación, éstos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes.



**Gráfico 4: Versión ampliada de estrategias competitivas genéricas de M. Porter.**



*Fuente:* Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

**Fuente:** Administración Estratégica (Teoría y Casos), (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 132)

Basándonos en el gráfico anterior damos paso a una breve explicación de cada una de las cinco estrategias competitivas para lograr ventaja competitiva.

Como primera estrategia competitiva tenemos a la “estrategia de costos bajos”, la cual se fundamenta en obtener costos relativamente bajos a nivel general de la empresa para diferenciarse de sus rivales y llegar a ampliar así la cartera de clientes.

Tenemos también a la “estrategia de diferenciación amplia”, la cual tiene como objetivo diferenciar el producto que brinda la empresa de los productos de sus competidores usando rasgos que sean de alta atracción hacia un grupo elevado de potenciales compradores.

Como tercera y cuarta estrategia tenemos a la “estrategia dirigida” o mayormente conocida como “estrategia de nicho de mercado”, la cual como su nombre lo indica, se centra en una pequeña proporción de segmento de mercado y tiene como objetivo ganar compradores de dicho segmento. Dentro de ésta “estrategia de nicho de mercado” tenemos una pequeña subdivisión, la cual es:

- Con enfoque en costos bajos ofreciendo productos y servicios a precios módicos, y así hacer frente a los competidores del segmento codiciado.
- Con enfoque en diferenciación, ofreciendo productos o servicios que logren satisfacer los gustos y necesidades de los integrantes de éste “nicho de mercado”.

Ya sea que se use la estrategia dirigida con enfoque en costos bajos o con enfoque en diferenciación de sus productos, hay que remarcar que el principal objetivo va a ser ganar espacio en el segmento o nicho de mercado en el cual incursione la empresa y hacer frente a los rivales presentes en el mismo.

Finalmente, tenemos a la “estrategia de mejores costos del proveedor”, la cual se fundamenta principalmente en brindar a los compradores valor añadido y atributos diferenciadores en sus productos o servicios subiendo discretamente la categoría de los mismos, el punto clave de ésta estrategia no solo está en incluir un “plus” al producto ofertado, sino también ofreciéndolo al mercado a un costo relativamente menor que sus competidores.

Al aplicar ésta estrategia la empresa se convertiría en un conocido fabricante de “mejores costos” de un determinado producto, que no solo es de precio menor sino también superior sobre productos de empresas competidoras, ésta es una estrategia heterogénea que logra mezclar elementos de anteriores estrategias mencionadas (de diferenciación y costos bajos).

La clave está en invertir en estrategias que generen valor agregado a cada uno de los productos o servicios que se ofrecen con el objetivo de diferenciarse y superar a la competencia.

Ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales con cualquiera de las estrategias mencionadas se suele basar tanto en la construcción de pericias y capacidades valiosas desde el punto de vista competitivo y que los rivales no igualen con facilidad como en tener una oferta distintiva de productos. Los rivales más sagaces casi siempre pueden copiar los atributos de un producto o servicio popular, pero que los rivales igualen la experiencia, conocimiento y capacidades especializadas que una compañía desarrolló y perfeccionó durante un largo tiempo es mucho más difícil y tardado.

### ***2.7. Ventaja Competitiva Sustentable.***

Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten.

(Porter M. , 1987), Una estrategia genérica no favorece un rendimiento sobresaliente sino puede ser sostenida frente a los competidores, pero las acciones que mejoran la estructura de la industria también pueden aumentar la rentabilidad en todo el sector industrial, aunque se imiten.

El problema de muchas empresas cuando se habla de una ventaja competitiva sustentable radica en que la mayoría de ellas únicamente propone e impulsa estrategias para ganar posicionamiento en el mercado y crear una diferenciación notable respecto a

sus rivales, pero está olvidando protegerse y crear una defensa ante ataques de la competencia, aquí podemos hablar de defensa ante la imitación de productos o incluso de actividades que realiza la empresa. En cuanto a la negociación como estrategia de la empresa, debe ser constante con los clientes y crear una colectividad mucho más fuerte para permitir un vínculo fiel con las empresas que son clientes en la actualidad y buscar constantemente nuevas empresas para ofertar los servicios que brinda.

### **3. SECTOR DE COMERCIO INTERNACIONAL**

#### ***3.1.Comercio Internacional.***

Según (Caballero & Pabín, 2012), entendemos a comercio internacional como un trueque de bienes económicos que es efectuada entre los residentes de dos o más países, de éste modo se origina las salidas de mercancía de un determinado país traspasando sus fronteras (conocido como exportaciones) y a la vez da lugar a la entrada de mercancía que provienen de otros países (conocido como importaciones).

El término “comercio internacional” fue usado por los autores en sus teorías de comercio desde cuándo hubo su origen, a su auge y hasta la actualidad. Claramente ha existido un cambio en cuanto a todos los factores que lo comprenden y en sí a su actividad. En el Ecuador se considera al comercio internacional un pilar fundamental para la economía activa, una parte muy importante dentro de la balanza comercial para una nación y una oportunidad de satisfacción mayor de necesidades para sus habitantes.

Según (Bustillo, Comercio Exterior - Materia y Ejercicios, 2000), el comercio internacional se trata de un intercambio ordinario entre productos y dinero con la peculiaridad que para poder lograr éste intercambio se debe atravesar un frontera, y por “frontera” entendemos a una comúnmente conocida “aduana” ubicada en los límites estratégicos donde cada país tiene su auge comercial para importar o exportar sus productos. Éste límite geográfico entre naciones está regulado por el gobierno de cada país por lo cual el estado puede libremente facilitar o dificultar la entrada o salida de productos en ésta zona. Se considera necesario el control sobre los productos de comercialización internacional en virtud de cubrir la economía nacional y regular los consumos de los habitantes en cuanto a productos extranjeros.

En el Ecuador tenemos una amplia variedad de empresas tanto importadoras como exportadoras de productos y mercancías que mantienen activo el eje económico en la balanza comercial del país. Sin embargo, al hablar de importaciones y exportaciones de empresas del Ecuador no abarcamos únicamente a un sector especializado en la actividad de comercio internacional sino también a empresas comerciales, industriales y de servicios en general que necesitan insumos, materia prima o factor de producción provenientes del exterior para funcionar correctamente según su cadena de valor y las actividades en las que se desenvuelva.

De igual forma se encuentran existentes empresas dedicadas a la exportación hacia países extranjeros con el fin de internacionalizar sus productos en otras naciones atravesando las fronteras existentes.

### ***3.2.Comercio exterior.***

El comercio entre países ha llegado a convertirse en un sector de mucha importancia para la mayoría de países del mundo y el crecimiento de su actividad económica, a continuación, se citan varias definiciones según autores del concepto “comercio exterior”:

(Ceballos, 2019), El comercio exterior comprende un intercambio de bienes y servicios entre dos o más países del mundo con el principal propósito de que cada país logre satisfacer y cubrir las necesidades de mercado que tenga a nivel tanto interno como externo. Ésta actividad de traspaso de fronteras se encuentra regulada por normas, tratados y convenios de carácter internacional que han sido históricamente pactados entre los países participantes con finalidad de simplificar sus procesos y cubrir la demanda interna que no pueda ser atendida por la producción nacional y viceversa.

(Estrada, 2016, pág. 14), Cuando hablamos de comercio exterior nos referimos a un intercambio de mercancías y servicios entre individuos habitantes de un país con los de otro país. Es decir, nos referimos exclusivamente a la relación entre países.

(García C. , 2004, pág. 16), El comercio exterior es una actividad mercantil en la que se traspasa las fronteras de un determinado país y tras éste acontecimiento la actividad queda sujeta a legislaciones y normas de todos los países que se involucren en ésta proceso, así como los medios de transporte que se utilice, con las fuentes de financiamiento que requieran y tomar en cuenta a las instituciones y convenios internacionales en cuyo territorio quede incluido.

Tras algunas definiciones previamente citadas podemos acordar que el comercio exterior comprende un intercambio de bienes y servicios de un país con otro, hablamos de importaciones para cubrir la carencia o necesidad de un sinnúmero de productos en un determinado país y a la vez también mencionamos a las exportaciones para aprovechar las existencias, recursos materiales, productos y servicios de ese mismo país y comerciar a otro que tenga carencia de los mismos según sus necesidades y a través de acuerdos comerciales los mismos que están regulados por normas, tratados y acuerdos de los países que participen en esta comercialización que cruza fronteras entre límites políticos. En la actualidad el comercio exterior es muy importante tanto para los países desarrollados con grandes industrias y mayores recursos, como para los países en vías de desarrollo que no cuentan con un alto número de industrias y producción nacional de impulso, es por esta razón, que todos los países estimulan el comercio exterior y lo promueven de distintas formas.

### ***3.2.1. Origen del Comercio Exterior.***

(Caballero & Pabín, 2012), el origen del comercio exterior se ubica en el intercambio de recursos y productos de los países tropicales por productos de zonas

templadas y frías. Con el tiempo fueron evolucionando y mejorando el sistema de transporte y las consecuencias de la industrialización fueron un impacto mayor para éste sector de mercado, el comercio traspasando las fronteras fue creciente año tras año debido al incremento de las corrientes de capital y servicios en las zonas más subdesarrolladas.

La actividad comercial se remonta a la historia del mundo en general, nos ubicamos en la antigüedad donde aparece una forma de intercambio de bienes denominada “trueque”, se llegaba a hacer entre habitantes residentes de un solo país (interno) y más adelante entre países (externo), por ello se puede decir que el comercio exterior y la actividad comercial internacional siempre ha existido. En todas las épocas los pueblos pequeños, medianos y grandes llegaron a intercambiar mercancías que producían demás dado a su facilidad de producir las mismas en su zona regional y a la vez compraban otras que necesitaban para sobrevivir, las cuales eran escasas en donde se encontraban, es aquí donde se inicia el denominado “trueque”, aquí los pueblos intercambian cereales y maíz por ganado o producto textil por alimentos. En la actualidad no existe en el mundo nacional alguna que no tenga necesidades de consumo en cuanto a productos de otros países, incluso las naciones exportadoras más grandes del mundo, como Estados Unidos y China, se encuentran en necesidad de recursos y materiales de los cuales carecen y requieren para seguir funcionando como industria y potencia comercial.

El comercio exterior, como mencionamos anteriormente, no se trata de una nueva moda del siglo XXI, es tan antiguo como cualquier otra actividad comercial. El origen del mismo proviene de la necesidad de intercambio de bienes de los países con el fin de satisfacer la irregularidad que tenían en cuanto a la distribución de recursos económicos. El auge del desarrollo de la actividad de comercio internacional mundial tiene lugar a mitad del siglo XV, con el descubrimiento de América se dispara en crecimiento un intercambio comercial entre las potencias económicas y las colonias formadas en aquel entonces. Esta expansión del comercio fue un pilar fundamental para la consecución de fenómenos económicos de mayor escala como lo fue la división y mayor especialización en cuanto al trabajo, la utilización de la ventaja comparativa y el origen a nuevos modelos



económicos que regulan más tarde el intercambio comercial de ésta época, por ejemplo el mercantilismo, el cual representa un cimiento sobre el cual se han fundamentado nuevos sistemas proteccionistas del comercio como un tratado de libre comercio mencionado ya en la época actual.

Durante las últimas décadas el comercio internacional ha sido objeto de un gran número de cambios estructurales producto de la revolución tecnológica, una creciente importancia en el sector de servicios de la economía y un gran empoderamiento y vinculación entre el comercio, la tecnología y la inversión. Entrelazando éstos factores mencionados nace un creciente interés de los países en desarrollo de participar en la actividad de comercio internacional una nueva estructuración de acuerdos que integran a las económicas nacionales con la finalidad de generación de bloques económicos a fin de lograr mejores y más grandes ventajas competitivas.

Este fenómeno de globalización en cuanto al comercio entre naciones se encuentra ligado a un renacimiento del liberalismo que pretende la libre transacción de factores entre las economías de los países y regiones que dan lugar a un crecimiento de relaciones comerciales y disminución paulatina de grandes brechas y barreras existentes entre países en vías de desarrollo y países industrializados que son potencias considerables en mercado comercial (Arosemena, 2012)

Evidentemente el comercio internacional ha evolucionado a través de los tiempos, y con ello las nuevas formas de hacer negocios internacionales. Los constantes cambios tanto sociales, económicos y políticos indican que ninguna economía está fuera de este proceso evolutivo del comercio. Sin embargo, su participación debe mantener un adecuado equilibrio entre las políticas proteccionistas y liberales de manera que los participantes alcancen los mayores beneficios del intercambio comercial.

### ***3.2.2. Importancia del Comercio Exterior.***

La importancia de la actividad comercial entre países cruzando sus fronteras políticas radica en que éste tipo de actividad y específicamente las importaciones y exportaciones permite el desarrollo de los países participantes desde un punto de vista económico para las naciones y un desarrollo mercantil para los mercados y empresas dentro de los mismos que actúan en esta actividad de “intercambio” de bienes, recursos y servicios.

El comercio exterior juega un papel sumamente importante para la economía de una nación, la actividad de comercio internacional permite la activación del sector económico comercial en la cual la economía local se abastece de diferentes bienes y servicios en los cuales la producción nacional es deficitaria en relación a su necesidad y consumo (importaciones), y de igual forma, existe una venta de la producción excedente respecto a las necesidades de consumo local (exportaciones), así podemos decir que se cubre la brecha entre la producción y el consumo local y lo que se pretende es permanecer en un equilibrio constante.

Es importante mencionar que como consecuencia de la venta de la producción excedente de un país (exportaciones), el comercio exterior permite adquirir divisas al país de origen, siendo una fuente genuina de ingresos y un pilar muy importante para la economía y su actividad. Es de conocimiento general que en el Ecuador existe varios productos que se consideran excedentes de producción nacional, es un país beneficiado por su localización geográfica y condiciones ambientales que dan paso a la generación de recursos y abundancia en productos de calidad y renombre internacional para su exportación. Entre los principales productos ecuatorianos abundantes encontramos: al cacao, café, flores y frutos tropicales que son mayormente vendidos en mercados internacionales a países que carecen de éstos productos y no tienen condiciones de producción de los mismos.

El comercio exterior ha sido una fuente muy grande de ganancias para el gobierno de cada país, dado a los impuestos que se cobra bajo el concepto de exportaciones y aún más en importaciones de la gran variedad de productos. En Ecuador tenemos impuestos a la entrada de productos provenientes de países en el exterior que llegan a porcentaje muy altos sobre el valor de venta general propuesto, muchas veces llegando hasta tres veces su valor inicial, esto ha generado una imposibilidad sobre la compra masiva de productos de importación, pero a la vez se ha abierto una pequeña brecha al apoyo de consumo en cuanto a producción nacional.

La demanda internacional por otro lado, es un fuerte estímulo a la especialización productiva de la economía de mejora en la producción a escala y eficiencia productiva. Pero, curiosamente no es un impulso a la industrialización nacional para venta internacional, sino únicamente producción y exportación para industrias extranjeras. La industria ecuatoriana solo ha sido vagamente explorada con objeto de exportación de productos industrializados y terminados para la venta nacional e internacional, un factor faltante para el impulso es el apoyo gubernamental y la falta de inversión imposibilitados por barreras mayormente económicas. (Lacurcia & Picardo, 2015)

### ***3.3.Exportaciones e Importaciones.***

(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013), el comercio internacional en tema de importaciones y exportaciones ha sido una fuente primaria para mantener activa la balanza de cada uno de los países que lo realizan y ha sido de suma importancia para la economía mundial.

Dados los acontecimientos actuales de la globalización y con ello los acuerdos y tratados comerciales entre países, la actividad comercial con enfoque internacional y la importancia de la misma han incrementado de manera oportuna. La importación y

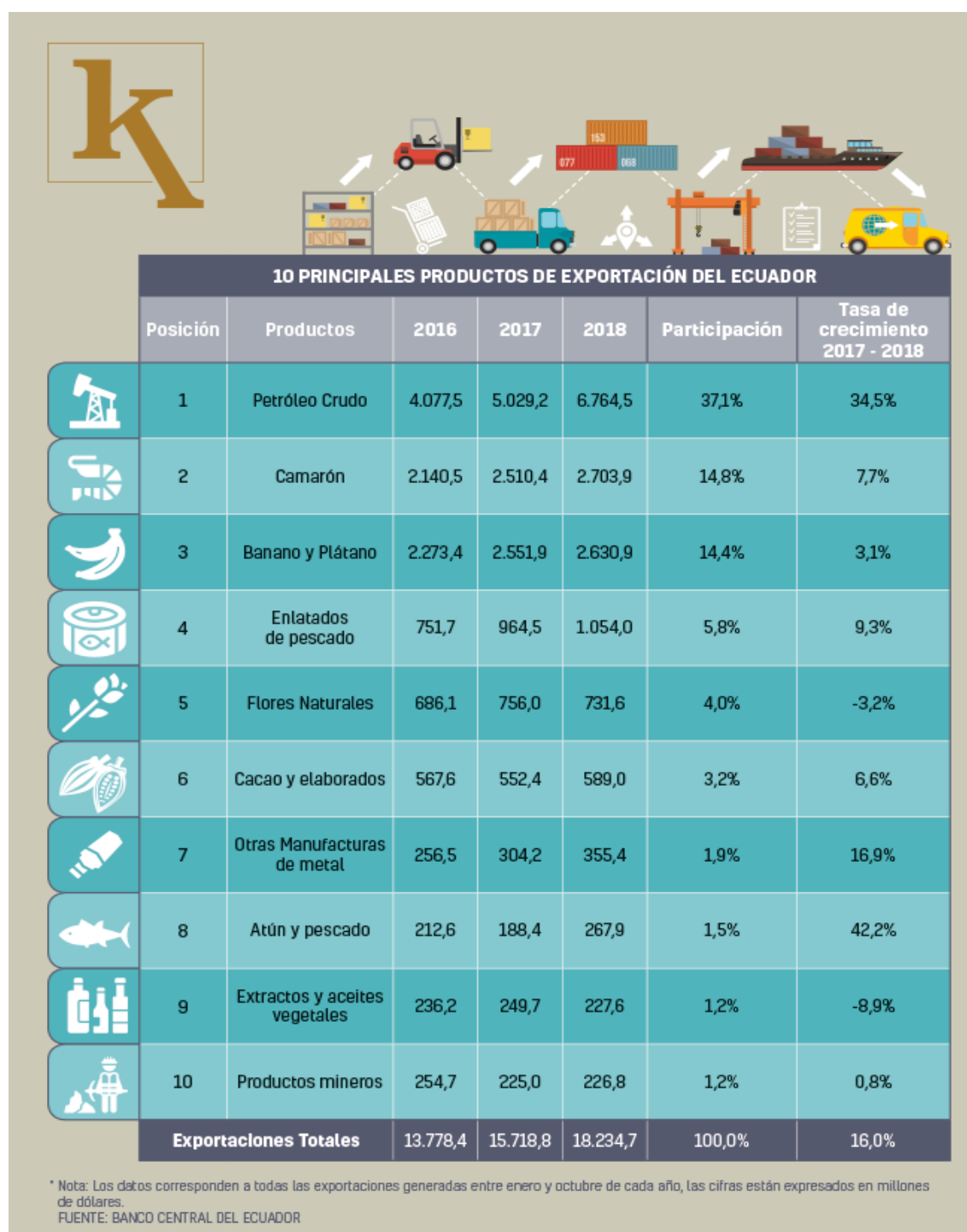
exportación son las formas más comunes de realizar negocios internacionales y unir a los países desde una perspectiva comercial.

### ***3.3.1. Exportaciones.***

La conocida “exportación” se refiere a una venta de bienes, servicios o propiedad intelectual que son proporcionados por una determinada empresa ubicada en un país específico hacia clientes que residen en otro país. Ecuador es un país beneficiado al permitir la producción de un sin número de productos en una buena cantidad y calidad, nuestra ubicación geográfica nos ha permitido una producción favorable y así dar un gran impulso a la economía nacional producto de exportaciones de principales de ésta producción. Aunque Ecuador no sea considerado un país industrializado con productos nacionales fabricados en el país y exportados al exterior, es claro que es catalogado como un gran país exportador de producción en materia prima para industrializar en el exterior, ya que se cuenta con una ventaja climática y geográfica natural que hacen que productos como el banano, cacao y flores de distintas especies sean enviados a las grandes potencias mundiales previo a transformación en productos terminados debido a su abundante cantidad e indiscutible calidad.

Los productos mencionados anteriormente son aquellos de conocimiento general de exportación ecuatoriana hacia distintos países del mundo, para una visión más completa sobre exportaciones del Ecuador se ha incluido un cuadro ilustrativo del Banco Central del Ecuador donde se indican los 10 principales productos que han sido exportados en el país en los últimos tres años y tomando en cuenta únicamente a exportaciones realizadas entre los meses de enero a octubre de cada año mencionado.

**Gráfico 5: Diez principales productos de exportación del Ecuador**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Se puede observar el auge de las exportaciones de nuestro país claramente en el Petróleo Crudo, el mismo que es ubicado principalmente en la región amazónica del

Ecuador, y el mismo que tiene una participación total del 37,1% entre las exportaciones que ha realizado el país en los últimos años, sin embargo, ha disminuido considerando su participación más elevada años atrás.

### **3.3.2. Importaciones.**

La importación al contrario de la exportación, se trata de la compra de un bien o servicio realizada por un comprador residente de un país hacia un vendedor ubicado en otro país en el exterior. En el Ecuador las importaciones se ven afectadas por una gran carga de impuestos e impedimentos para obtener productos provenientes de países del exterior a su precio real propuesto o un acercado.

Según (Simones, 2017), en The Observatory of Economic Complexity (OEC), sitio dedicado a la visualización de datos macroeconómicos de los países del mundo, los principales producto de importación en Ecuador son: Refinado de Petróleo (con una participación del 8,8%), alquitrán de aceite (con una participación del 5,7%), Coches (con una participación del 4,8%) y medicamentos envasados (con una participación del 3,4%). Los datos proporcionados por el sitio son actualizados al año 2017.

### **3.4.Comercio Exterior y Comercio Internacional.**

(Estrada, Patricio, 2016), Comúnmente se tiene un obstáculo para poder definir correctamente los términos comercio exterior y comercio internacional, varios autores tienen diferentes criterios que son diferentes en cuanto al concepto y es algo subjetivo llegar a un solo acuerdo. Según el libro Comercio Exterior y Negocios Internacionales de Patricio Estrada, el comercio internacional y el comercio exterior son ambos términos que se usan para demostrar las transacciones comerciales de carácter internacional que son entendidos como similares pero cada concepto tiene su diferencia.

La primera diferencia radica en que el término comercio internacional fue el primero en aparecer y a pesar de referirse a intercambios comerciales en el exterior los autores siempre usaron el término “comercio internacional”.

La segunda diferencia es que el término Comercio Internacional es un término bastante general y universal, mientras que el Comercio Exterior es un término mayormente particular.

(UNAM, 2006), usualmente son confundidos los términos “comercio exterior” y “comercio internacional”, pues aparentemente son similares; sin embargo, es un problema de apreciación.

Ambos términos hacen referencia al comercio que se efectúa entre dos estados con diferentes economías más allá de sus fronteras nacionales, sin embargo el término “comercio internacional” se lo halla en un punto elevado en el espacio que permite una comprensión a manera global de todas las existentes relaciones económicas que se da entre países que participan dentro de la globalización, por otro lado el término “comercio exterior” provee una definición de un espectador que habla de éste mismo tipo de relación económica y comercial pero enfocado desde un determinado y específico lugar o país donde se encuentre.

Así entonces, podemos decir entonces que el comercio internacional incorpora las transacciones globales de los productos que incluye a las naciones como tal donde incurren tratados y normas estipuladas por los estados participantes, un ejemplo es el petróleo, que está sujeto a un cambio en su precio en razón del comercio internacional. De manera del petróleo se ve afectado por los sucesos económicos del mundo. Por otro lado, el comercio exterior se realiza entre un país específico o un bloque comercial que establece relaciones de intercambio comercial con el resto del mundo, por ejemplo, el comercio exterior ecuatoriano que se compone de actores, instituciones y sectores que

participan desde una perspectiva “ecuatoriana”, la cual tiene en claro sus estándares y normas respecto a la actividad mercantil exterior al igual que su peculiar forma de negociar sobre los mismos.

### ***3.5. Teorías del comercio internacional y Ventaja Competitiva.***

Uno de los objetivos principales para el presente trabajo de titulación es resolver la incógnita hacia la constante búsqueda de una Ventaja Competitiva sobre las empresas del sector de mercado referente a comercio internacional. Es primordial hablar de ventaja competitiva en el comercio internacional como un factor de impulso al desarrollo y crecimiento de una empresa en vía de desarrollo, pero, antes de hablar de ventaja competitiva como tal debemos hablar de competitividad.

Según (Estrada, 2016), el término conocido como “competitividad” de un estado no es nada nuevo, ya que desde la época del mercantilismo y los primeros contactos con el comercio entre nacionales ya se hablaba de competitividad, éste término fue en inicios adoptado e investigado muy a fondo por Michael Porter antes que cualquier autor, teniendo varias obras académicas referente a la ventaja competitiva y la búsqueda de la misma para posicionarse exitosamente como empresa en un sector de mercado, investigando también la estrategia empresarial y los factores que la comprenden.

A manera breve es oportuno mencionar las principales teorías del comercio internacional. Estas teorías son tan antiguas como el comercio exterior y su primera aparición, entre las principales tenemos a:

- Teoría de Ventaja Absoluta
- Teoría de la Ventaja Comparativa
- Teoría de las Ventajas Competitivas



- Teoría del Nuevo Comercio internacional

A ésta última, también la catalogo como una teoría de estrategias enfocadas en la apertura de nuevos mercados en base a la globalización y soberanía de naciones dentro de un argumento de comercio internacional.

De las teorías previamente mencionadas vamos a dirigir un enfoque directo únicamente a la Teoría de Ventajas Competitivas que como mencionamos anteriormente fue adoptada por Porter entre los años 80' y 90'. Ésta teoría surge en el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” publicado por M. Porter en el año 90', en ésta obra de investigación, el autor hace mención a la teoría de la ventaja absoluta del comercio internacional y su estudio se basa en los factores más importantes que llevaron a empresas industrializadas de países desarrollados a competir de una manera fuerte y constante con otras empresas a nivel internacional, por qué son exitosos y ayudan a potenciar a la economía de sus países de origen.

Conuerdo con Porter al mencionar que la competitividad de un país proviene de la capacidad de su industria de ser innovadora y constatar un mejoramiento continuo, y sobre el éxito de las industrias individuales radica en las exportaciones y las inversiones a nivel internacional. Por todo esto se considera a la ventaja competitiva en el sector de comercio internacional un logro indispensable para alcance de cada empresa e industria de un país para ser exitoso, no únicamente a nivel nacional sino también fuera del país.

### ***3.6.Elementos de la relación del intercambio en Comercio Exterior.***

(Martín & Martínez, 2014), El comercio, ya sea de ámbito exterior o internacional, lleva implícitamente una relación de prestación y contraprestación de diferentes elementos.

Lo que en una empresa o país necesitan y lo que otra empresa o país puede ofrecer. Estos elementos son los siguientes:

### **3.6.1. Bienes.**

Aquí ubicamos a todo tipo de mercancía tangible incluyendo a diferencias en cuanto a volumen, tamaño, peso, entre otras. Dentro de éste tipo de comercio el concepto de exportación ubica la salida de bienes de una determinada empresa a otra ubicada en un país extranjero y el concepto de importación alude a la entrada de bienes fabricados en una empresa con presencia en otro país.

### **3.6.2. Servicios.**

Se habla de una prestación de actividades y desarrollo de destrezas consideradas intangibles de una empresa a otra ubicadas en distintos países. Al tratarse de actividades de carácter intangible tanto la exportación como importación de servicios se clasifica según el movimiento del dinero. Cuando a un país ingrese dinero proveniente de otro por objeto de la prestación de un servicio se trata de la exportación de servicios y viceversa.

### **3.6.3. Capitales.**

Por último, tenemos a todo intercambio monetario referente a inversiones ya sea a corto o largo plazo donde son involucrados personas jurídicas y naturales como tal.

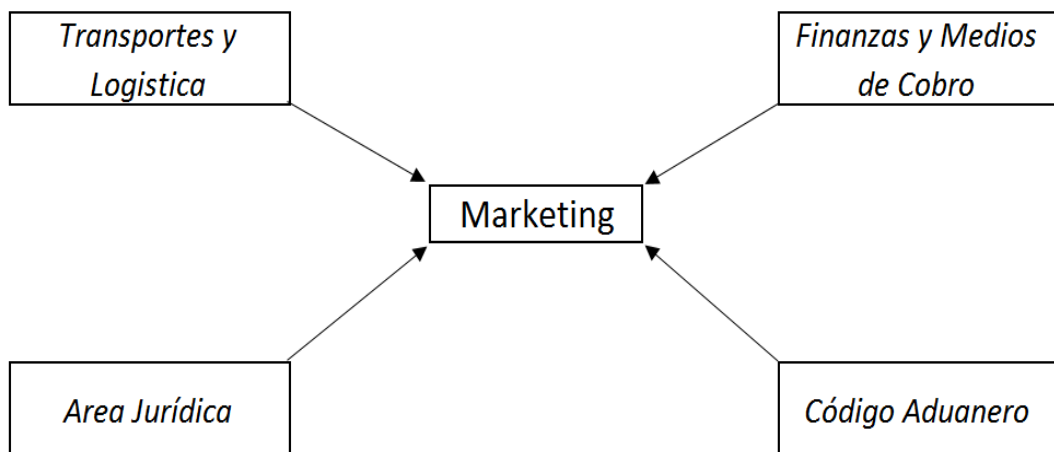
Al hablar de una relación de intercambio hablamos claramente de importaciones y exportaciones, y los únicos elementos de importancia sobre estos procesos son los

bienes (los cuales serán importados o exportados) y los servicios (referentes a la empresa intermediaria que conllevará el proceso).

### ***3.7.Los 5 Pilares del Comercio Exterior.***

Según (Martín & Martínez, 2014), En el comercio exterior se encuentran diferentes aspectos y temas, en donde todos están interrelacionados y para poder conocer individualmente un tema es necesario saber también en profundidad los otros. Conocer y dominar una materia relacionada con la economía, las finanzas, el derecho (ya sea mercantil, internacional comunitario), el transporte o el marketing no servirá de mucho ni esos conocimientos no se integran y entran a formar parte de este “rompecabezas” de materias componen el comercio exterior. Por lo mismo es necesario determinar cuál es el grado de interconexión entre las diferentes materias o módulos de estudio que determina el comercio exterior a las que denominamos “pilares” del comercio exterior:

**Gráfico 6: Los cinco pilares del comercio exterior**



**Fuente:** Manual Práctico de Comercio Exterior (Martín & Martínez, 2014) Página 45.

El comercio exterior es como una mesa en donde el tablero es el marketing y es sujetado por cuatro patas. El desconocimiento de una “pata” hará que la mesa quede coja y no se logre tener éxito en los mercados exteriores. Por otra parte, sin el marketing no existiría la mesa por lo que de nada servirá disponer de las 4 patas.

### **3.7.1. *El Marketing (Tablero).***

El Marketing es lo que da significado a la existencia de las empresas en el siglo XXI. Fabricar y producir para satisfacer necesidades es, por tanto, el nexo de unión de todas las materias que componen la “mesa” de comercio exterior. El marketing, el tablero, será quien determine el tamaño de la mesa; su altura, extensión, su tamaño, el material del que estará hecha la mesa, etc.

Cada empresa debe de diseñar su tablero para así poder componer el resto de la mesa, pues en función de ese tamaño, así deberán de ser la 4 patas que sustenten a ese tablero.

Esta metáfora, de que el comercio exterior es como una mesa, ayuda al profesional del comercio exterior a entender y captar todo en su conjunto sabiendo tomar las decisiones estratégicas correspondientes puesto que, son las patas las que se tienen que adaptar al tablero.

El marketing es el módulo o materia primera por el que hay que comenzar a estudiar la salida al exterior de una empresa sea cual sea su tamaño y sea cual sea su actividad pues determinará el tipo de “mesa”, el tipo de estrategia.

### ***3.7.2. El Transporte y la Logística.***

Es una parte tan fundamental como las otras 3 “patas”, que tiene como finalidad el hacer llegar la mercancía en las mejores condiciones de seguridad, de rapidez económicas posibles. Así mismo, la logística optimiza el flujo de materias primas y productos semielaborados y terminados desde los suministradores al consumidor o el usuario final.

Como hemos visto en el esquema operativo del comercio exterior son necesarios tres tipos de transporte para hacer llegar la mercancía al importador y el profesional del comercio exterior deberá determinar cuál será el mejor medio de transporte para cada uno de ellos o si se realizara de manera unificada con un solo medio de transporte.

### ***3.7.3. El Área Jurídica.***

Esta parte determina las obligaciones y derechos que puedan obtener los exportadores o los importadores, son las que emanen y deriven de los contratos firmados entre ellos.

Existen tres tipos de contratos que obligarán y garantizarán los derechos de las partes:

- **Contratos de transporte:** Determinado en el documento de transporte en función del medio: carretera, marítimo, ferrocarril, aéreo o canalizado.
- **Contratos de Seguros:** Seguros de cobertura de riesgos comerciales o de transportes de mercancías.

- **Contratos Mercantiles:** El contrato de compraventa, de suministros de prestación de servicios, de agencia, de distribución, etc.

#### ***3.7.4. Área Financiera y Medios de Cobro.***

Se trata de toda actividad internacional precisa de recursos financieros que hará posible los intercambios de mercancías y servicios entre empresas ubicada en diferentes países. Las financiaciones de operaciones de comercio exterior permiten que el exportador pueda acceder a la compra de las materias primas o que el importador pueda adquirir mercancías con unas ventajas financieras. El medio de pago y cobro en las operaciones de comercio internacional, determinará también la estrategia exportadora y determinará una serie de obligaciones por ambas partes en cuanto a pago de divisas en unos tiempos determinados.

#### ***3.7.5. Código Aduanero.***

Es la parte que determina todos los tramites, obligaciones y normativas del comercio exterior, es la “pata” de la normativa aduanera que determina como se deben exportar e importar los productos, determina las barreras y los derechos aduaneros existentes.

Los pilares del comercio exterior son de suma importancia para una macro actividad de importación o exportación de una empresa o incluso del estado. Hasta éste punto hemos mencionado únicamente a empresas que requieren importar sus materias primas para fabricar productos, empresas que necesitan importar maquinaria para poder funcionar y hacer funcionar su cadena de valor, o empresas que importan sus productos con objetivo de venta y ganancia posterior dentro del país. Pero, no nos hemos preguntado quien está detrás de toda la actividad referente a la importación y exportación de

productos, como mencionamos anteriormente no es nada fácil consolidarse y certificarse como un ente organizacional que pueda realizar importación y exportación dentro y fuera del país debido a los permisos, leyes, regulaciones y brechas que existe en todo el sector referente a comercio internacional, todas las empresas necesitan de una empresa especializada en ésta actividad, es aquí donde nos adentramos a conocer a las empresas dedicadas a toda la actividad logística y cual es importancia en el sector de comercio internacional.

### ***3.8. Actividad Logística en el Comercio Internacional.***

Previo a mencionar a empresas dedicadas a la actividad logística (la cual engloba a todos los pilares fundamentales del comercio exterior) es oportuno hablar de la “logística” como tal desde un enfoque de comercio internacional.

Según (Larrea, 2013), se conoce como “Logística” a la actividad por medio de la cual se proporciona todos los servicios, medios y materiales para una operación y su correcta conclusión. Ésta actividad ha llegado a convertirse en un factor de primaria importancia para las organizaciones como tal y especialmente para aquellas dedicadas a una actividad de comercio internacional. Las empresas dedicadas a ésta actividad manejan distintos departamentos para culminar su correcto manejo y por lo general son compañías mucho más competitivas debido a la fuerte rivalidad entre competidores, además de los procesos y actividades que realizan.

#### ***3.8.1. Empresas orientadas a brindar servicios logísticos en el comercio internacional.***

Es de conocimiento general que la mayoría de los productos que utilizamos son importados, en el Ecuador ha habido un creciente número de empresas ya sean pequeñas y medianas o grandes corporaciones que utilizan la importación como medio vital para el

funcionamiento de su cadena de valor o la exportación para una potencial ganancia fruto de su impacto en el exterior. Sea que hablemos de importaciones o exportaciones, estas empresas no son las que realizan toda ésta actividad cuando del proceso como tal se trata, sino que está a cargo de empresas especializadas en la actividad logística y todos los pilares que la comprenden.

En las última dos décadas el sector de comercio internacional ha sido constantemente creciente y las empresas orientadas a brindar servicios logísticos en el Ecuador ha incrementado del mismo modo. Estas empresas actúan como intermediarios para las importaciones y exportaciones de otras empresas en el país, ya sean empresas comerciales, industriales o de servicios. Al igual que éstas empresas, las empresas de carga y logística funcionan con su propia cadena de valor enfocándose en el servicio que brindan a sus clientes (empresas que usan los servicios logísticos).

A parte de su cadena de valor, las actividades que manejan y cómo funcionan, es vital dar un enfoque mayor a la estrategia que usan para la adquisición de clientes y participación en la venta de sus servicios.

Tras los objetivos de la investigación pactados es necesario enfocarse en el área de ventas de éste tipo de empresas, la cual en su cadena de valor se encuentra como un elemento muy importante para el sostenimiento y sobretodo desarrollo potencial empresarial de las mismas, aquí podemos ubicar a la negociación como proceso clave para llegar a un acuerdo entre empresa-cliente y ganar así un campo amplio en el mercado de comercio internacional.



## **4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PÁRA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR**

### ***4.1. La Situación Actual.***

La actividad de comercio exterior en términos empresariales es importante en nuestro país ya que permite un impulso significativo para la economía nacional lo cual permite que muchas personas crezcan en el ámbito profesional, se sabe que el Ecuador es un país mucho más importador que exportador, lo cual es notablemente curioso dada la capacidad de tierras ecuatorianas de producir miles de productos conocidos por cantidad y sobretodo calidad.

En nuestro país hay una gran brecha comercial y económica correspondiente a una falta de incentivo de inversión sobre importaciones, pero aún más en exportaciones. Ecuador es un país rico en recursos y con gran variedad de productos que se obtienen en abundancia debido a la región geográfica en donde nos encontramos, es innegable la gran capacidad que tenemos como país de utilizar la producción nacional y no solo fomentarla al consumo regional, sino intentar adentrarla a mercados exteriores pero de una forma distinta a la que se acostumbra en la actualidad, nos referimos a la industrialización de productos terminados dentro de nuestro país usando productos obtenidos en tierras ecuatorianas dispuestos para la venta en el exterior (exportación). El mercado comercial actual pasaría a otro nivel si se logra crear industrias de productos terminados y no solo materia prima para la transformación en el exterior.

En lo referente a la competitividad, en el Ecuador tenemos un respetable número de empresas que importan desde el exterior y un número menor de empresas dedicadas a la exportación. Sin embargo, como mencionamos en otros capítulos, las empresas

dedicadas a brindar servicios de logística a las primeras mencionadas se encuentran en un amplio campo de batalla donde el mercado no es tan amplio y la competencia es ardua. La forma de ganar una ventaja competitiva está fuertemente cimentada en la forma de negociar de las empresas con sus clientes y las estrategias que se utilice como empresa para triunfar en el mercado del comercio internacional.

Al ser empresas dedicadas a la prestación de servicios logísticos, los clientes pueden ser nacionales o internacionales según sea el caso, y es necesario tener en cuenta que el mercado de comercio internacional no es visto con la misma perspectiva en el Ecuador que en otros países del exterior, por lo cual diferenciar los factores importantes en la negociación en mercado nacional con un mercado internacional es vital para formular estrategias conforme a los objetivos deseados.

#### *4.2. ¿Qué es negociar en mercado exteriores?*

Las personas encargadas de llevar a cabo la actividad de relación internacional de la empresa ocupan gran parte de su tiempo en negociar con otras personas de diferentes países. Estas negociaciones se centran en una gran variedad de temas, de entre los cuales los de carácter comercial son los más comunes y los que sirven, generalmente, para inicial la relación empresarial.

Para una empresa dedicada a brindar servicios de logística a empresas importadoras y exportadora de productos, bienes o servicios, no es importante únicamente el trato y cierre de negocios con sus clientes, sino el rose y fidelidad con los mismos. Con el término “clientes” nos referimos específicamente a empresas que realicen importación o exportación las cuales acceden a la prestación del servicio de carga y logística ofrecido con el fin de consolidar un negocio que involucra a ambas empresas. Al igual que en una negociación simple entre dos individuos donde el objetivo se centra en satisfacer mayormente a las expectativas y metas de cada una de las partes, en la negociación

empresarial de ventas el objetivo se centra en la satisfacción del cliente con la empresa logística y viceversa tras brindar un servicio íntegro de calidad y estableciendo un precio acordado por ambos lados. Los clientes pueden ser de muchos tipos y tener diferencias remarcables según sea el caso, cada uno tendrá particularidades y expectativas distintas en torno a sus objetivos, sin embargo, no es lo mismo realizar una negociación entre clientes nacionales que con clientes de otros países extranjeros, en otras palabras, no es semejante una negociación nacional con una negociación internacional.

Como sabemos la negociación es un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan, mediante el acercamiento de posiciones, conseguir una situación aceptable para ambas de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Cuando la negociación es internacional, las partes negociadoras pertenecen a distintos países y por ende tienen un concepto y formalidad de negociación muy diferente a una persona de nuestro mismo país.

#### ***4.3.Negociación Nacional e Internacional.***

Según (García-Lomas, 2002), la negociación que se da a lugar en el extranjero se desenvuelve como todo proceso con un planteamiento y seguimiento específico con la peculiar diferencia que las estrategias y tácticas son distintas. Ésta modalidad de negociación no es exageradamente alejada a la negociación desarrollada dentro de un mismo mercado (nacional), pero éstas dos tienden a ser cada vez más parecidas conforme sea mayor el impacto de la globalización entre países y en especial en el mercado que se maneja. Sin embargo, existen remarcables diferencias entre una negociación nacional con una negociación internacional, las cuales se explican a continuación:

En primera instancia se debe tener claro que en una negociación de índole internacional las partes (de la negociación) deben hacer el acto negociador encima de un marco de regulaciones y políticas totalmente distintas. Todo tipo de leyes, políticas,

normas y sistemas sobre importaciones y exportaciones de cada país es claramente distinto y no coinciden entre sí, éste hecho puede ser un impedimento que condiciona y muchas veces retasa el proceso de la negociación. En cambio, en la negociación nacional el marco regulatorio sobre el que gira los términos pactados y todo el lenguaje negociador es el mismo, con esto las partes se sienten más cómodas y pueden negociar con un “mismo lenguaje” sobre un mismo ámbito legal conocido.

La negociación internacional también es considerada mucho más vulnerable a cualquier tipo de cambio repentino y muchas veces drástico en las circunstancias del país en el que vaya a realizar la negociación, por ejemplo en mercados de Estados Unidos donde existe una fuerte guerra comercial con China en la actualidad, ambos países son considerados potencias mundiales y en el mercado comercial un increíble país competidor, sin embargo ninguno de los dos está exento de daños, riesgos y cartas en la mesa que puedan jugar en su contra en el ámbito comercial. Además de potencias y países desarrollados, los riesgos también existen en países con mercados emergentes en los que existe un riesgo país elevado.

Al hablar de negociación entre países no podemos dejar de lado el tema de factores culturales, el cual forma toda una influencia determinante para cualquier proceso negociador. Además del lenguaje distinto en muchos países se tiene otros factores a tomar en cuenta, como la distinta percepción sobre valores, costumbres o acciones, diferentes aptitudes y filosofías arraigadas en las personas residentes de un determinado país o cualquier otra tradición adoptada por los pobladores de una sola nación. Todas las mencionadas pueden convertirse en una auténtica brecha que impide el poder avanzar con el desarrollo óptimo de una negociación internacional.

Por último, hay que tener en cuenta que cuando se negocia internacionalmente se lo hace en una moneda distinta a la que usamos en el país de origen. Esto conlleva muchos riesgos relacionados a la economía como tal, por ejemplo, tenemos a un riesgo de cambio que se produce por las posibles oscilaciones de las divisas desde el momento en que se

produce el acuerdo hasta que se materializa el pago. Otro riesgo importante es riesgo de transferencia, que puede surgir ante la dificultad para convertir la moneda local en moneda fuerte con objeto de repatriar los pagos o los beneficios que se han producido en el país extranjero.

Según (Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2013), los negocios internacionales son muy diferentes de los negocios nacionales debido a tres factores principales que actúan como condicionantes sobre los mismos, éstos factores se centran principalmente al entorno externo de las empresas y sus condiciones. Los factores condicionantes son los siguientes:

- **Factores físicos:** donde encontramos a la geografía y demografía de un país, como mencionamos anteriormente es muy importante analizar el entorno en donde se desarrolla la negociación y tomar en cuenta todos aquellos aspectos regionales para formular estrategias exitosas.
- **Factores sociales:** aquí se incluyen factores tales como la política, leyes, cultura y economía de un país, claramente van a ser muy distintos de país y país y son punto clave para manejar el proceso de importación o exportación (en especial sobre el ámbito legal).
- **Factores competitivos:** este factor es tal vez el más influyente en cuanto a la diferencia de negociaciones, aquí tenemos al número y fortaleza de proveedores de una empresa, de sus clientes y también de los clientes rivales (en especial si se habla de ventaja competitiva), éstos factores son primarios en la elaboración de estrategias de negociación y preparación de objetivos a nivel empresarial.

Tras publicaciones de varios autores se ha determinado que la negociación internacional tiene una diferencia notoria en cuanto a una negociación de ámbito nacional y por ende es mucho más complementaria y compleja. La importancia de saber diferenciar

ambas negociaciones es vital para entender la formulación de estrategias a usarse en una negociación con el fin de ganar posicionamiento en el mercado.

#### ***4.4. La estrategia en comercio internacional.***

Según (Daniels; Radebaugh; Sullivan, 2013), las empresas involucradas en el mercado de comercio internacional adoptan una “estrategia internacional” cuando tratan de aprovechar mayormente sus competencias en el entorno de una industria mercada levemente hacia la integración global y una sensibilidad local. El control que tienen los administradores sobre éste tipo de estrategia se encuentra en comprender a un nivel mayor todas las competencias que tiene su empresa y saber cómo transferir éstas competencias a los mercados internacionales, es decir manejar correctamente el micro entorno empresarial para romper la barrera y tratar de penetrar el macro entorno con una fuerza competitiva basada en fortalezas propias de una empresa.

En la actualidad las empresas que se encuentran compitiendo en mercados internacionales utilizan estrategias en base a su cadena de valor enmarcando los elementos más importantes de la misma y potenciando las actividades principales que generen más valor a la empresa. En mi opinión una empresa de carga y logística comercial encuentra su fortaleza primaria y operación sustancial en la actividad de “marketing y ventas”, ya que ésta es la fuerza encargada de promoción del servicio hacia los potenciales clientes y aún más importante el contacto con los mismos (donde se incluye en encuentro de la negociación).

Es así que todas las estrategias de negociación que tienen como objetivo ganar ventaja competitiva para la empresa van dirigidas para los ejecutivos integrantes de éste departamento o proceso en general.

#### ***4.5. La importancia de la fuerza de ventas.***

De acuerdo con una publicación correspondiente a la fuerza de venta de (CRM, 2015), un sin número de empresas día a día se encuentran creando e innovando una gran variedad de productos, algunos de ellos son de una calidad remarcable y también un precio accesible, pero la mayoría de veces se puede evidenciar que éstos productos no tienen un éxito considerable en el mercado, muchas veces se encuentra la falla en la constitución de los costos o hasta en la producción, pero en realidad el éxito o el fracaso de la venta de un producto es un factor directamente ligado a la estrategia de ventas, por lo cual cuando una empresa intenta vender algún producto o servicio es importante calcular el valor que éste (producto o servicio) le va a otorgar al cliente final y con ésta información crear una cadena de valor que se basa en potenciar la actividad de ventas y marketing paulatinamente.

Es vital entender lo importante que es la fuerza de ventas en la organización, por lo cual las acciones más simples y pequeñas (como la motivación a empleados) hasta las más elaboradas (como estrategias de negociación efectivas) juegan un papel que es definitivo para el éxito en la venta de un determinado bien o servicio. Según estudios, la implementación de varias iniciativas y estrategias elaboradas correctamente con el fin de potenciar la actividad de ventas en una empresa dan como resultado incrementos de ingresos de entre 10% y 50% a un mediano y largo plazo respectivamente y tomando en cuenta la constancia.

Desgraciadamente, la actividad de marketing y ventas dentro de la cadena de valor es muy subestimada ya que muchos gerentes y administradores tienden a creer que cualquier persona en el ámbito de la administración o con estudios semejantes puede ser un buen vendedor y podrá implementar estrategias fuertes que consigan a la empresa más clientes, lo cual es el único objetivo sin ambición de ganar más espacio en el mercado y conseguir una ventaja competitiva que gire en torno a ésta actividad y estrategias enfocadas a negociación en ventas.

Entonces, la importancia de la actividad de marketing y ventas radica en que éste proceso es el más poderoso en la cadena de valor ya que es la “caja registradora” que permite a la empresa generar ingresos, seguir produciendo bienes u ofertando servicios y desarrollando actividades administrativas referente al movimiento empresarial.

Para una empresa de logística que oferta servicios de carga internacional a importaciones y exportaciones, la fuerza de venta es el eje que pone en marcha a la consecución de actividades superiores, con los clientes la empresa tiene cada vez más actividad y por ende ingresos mayores, y las ventas son aquellas que realizan la promoción de éste servicio. Al indicar que la fuerza de ventas y la actividad de “marketing y ventas” es lo más importante en éste tipo de empresa, es necesario desarrollar correctamente estrategias de negociación centradas en las ventas y entender al entorno competidor para adentrarnos a una ventaja competitiva en base a ésta actividad primordial en la cadena de valor.

#### ***4.6.La negociación en empresas de logística en comercio internacional.***

En la actualidad las empresas dedicadas a realizar actividades logísticas de carga y transporte internacional se ven en constante movimiento en cuanto a los servicios que ofertan, la prestación de éstos servicios y los ingresos que generan provienen de la actividad empresarial de ventas a los clientes con quienes cierran negocios día tras día. Como mencionamos en el primer capítulo, la existencia de la negociación en las actividades múltiples de la empresa es de suma importancia para la consecución de objetivos tanto de la empresa (quien vende) como el cliente (quien actúa como usuario del servicio).

La negociación que se da entre los vendedores de éste tipo de empresas y los clientes que son representantes en área de importaciones o exportaciones de empresas industriales, comerciales y de servicios, es demasiado básica y poco formulada. Si es



cierto, sigue un proceso completo como toda negociación empresarial, pero el mismo es corto y solo se centra en la consecución de objetivos de ambas partes, las estrategias usadas en el proceso negociador son casi nulas y la actividad negociadora se basa principalmente en la experiencia y la costumbre del vendedor y el cliente en interactuar para llegar a un acuerdo.

Las estrategias que utiliza la empresa en cuanto a la promoción de sus servicios y obtención de ventas se centra básicamente en la búsqueda de nuevos clientes y obtención de más negocios que, aunque sean pequeños representan algo beneficioso para la empresa en números. Pero en la mayoría de casos, las empresas dedicadas a la actividad logística siempre olvidan que es mucho más rentable fidelizar a un cliente que encontrar uno nuevo, por lo cual la importancia está en mantener relaciones laborales abundantes entre distintas empresas y aplicar estrategias de negociación enfocadas a ganar lugar en el mercado tras las ventas y contratos con clientes frecuentes y en segundo lugar con clientes nuevos.

#### ***4.7.Estrategia: enfoque a ganar ventaja competitiva.***

El enfoque de las estrategias a ganar ventaja competitiva se puede catalogar como “estrategia competitiva”, y en conjunto con las estrategias y tácticas de negociación en la actividad de marketing y venta es importante para ganar mayor espacio en el mercado y sacar las fortalezas que se tiene como empresa. Por ello, el objetivo de una empresa que desea una ventaja competitiva sustentable en el mercado de comercio internacional se encuentra en formular y aplicar correctamente una mezcla entre: estrategias para mejorar la posición competitiva, estrategias competitivas genéricas, estrategias en mercados internacionales y estrategias de negociación.

A continuación, se muestra a manera de cuadro un resumen de las principales estrategias utilizadas en un ámbito competitivo las cuales serán opciones fuertes para

llevar a la empresa a obtener una ventaja competitiva sustentable y tomar en cuenta para una fusión de estrategias en la negociación. Las estrategias mencionadas son exclusivas para ganar una posición competitiva favorable y son tomadas del libro “Administración Estratégica” de (Thompson P. G., 2012).

**Gráfico 7: Principales estrategias competitivas**

<i>Estrategias Genéricas</i>	<i>Estrategias para mejorar la Posición Competitiva</i>	<i>Estrategias para mercados Internacionales</i>	<i>Estrategias de Crecimiento</i>
<i>De costos bajos</i>	<i>Estrategia Ofensiva</i>	<i>Exportación</i>	<i>Crecimiento en profundidad</i>
<i>De costos bajos dirigidos</i>	<i>Estrategia Defensiva</i>	<i>Licencias</i>	<i>Crecimiento en superficie</i>
<i>De diferenciación amplia</i>	<i>Estrategia Intensiva</i>	<i>Franquicias</i>	<i>Nuevos Mercados</i>
<i>De diferenciación dirigida</i>	<i>Estrategia de Integración</i>	<i>Adquisiciones</i>	<i>Nuevos Productos</i>
<i>De mejores costos</i>	<i>Estrategia de Diversificación</i>	<i>Alianzas y empresas conjuntas</i>	<i>Fidelización</i>

**Fuente:** Administración estratégica (teoría y casos), (Thompson P. G., 2012).

Para cada macro estrategia que ayude a la empresa a ganar ventaja competitiva he incluido a cinco principales estrategias a tomarse en cuenta, cada estrategia tiene su

propio modo de empleo y ejecución distinta por lo cual para la implementación de un “mix” entre las mismas es clave tomar en cuenta estrategias compatibles según la situación en la que nos encontremos como empresa.

#### ***4.7.1. Estrategias Competitivas Genéricas.***

Como lo mencionamos en el capítulo dos, éstas estrategias son las más comunes a usarse ya que son las determinantes de la competencia en la que se encuentra la empresa creando una posición defendible ante la competitividad del mercado en el que se encuentre (en éste caso comercio internacional).

Las cinco estrategias genéricas son propuestas por Michael Porter en sus obras sobre competitividad de los mercados y ventaja competitiva, y son una subdivisión de tres principales estrategias mencionadas, las cuales incluye a:

- 1) **Liderazgo:** se trata de tener un costo de servicio más bajo frente a competidores.
- 2) **Diferenciación:** se trata de integrar un “plus” al servicio que lo haga único y diferente frente a los competidores en el mercado.
- 3) **Enfoque:** se trata de concentrarse en un mercado específico y reducido de clientes para ofertar el servicio.

Es importante usar una estrategia acorde a la situación de la empresa y aplicarla junto a tácticas de negociación en la actividad de marketing y venta.

#### ***4.7.2. Estrategias para mejorar la posición competitiva.***

Así como existen estrategias para permanecer en el mercado y mantener una ventaja competitiva constante, hay estrategias para mejorar la posición en la competencia en la que se encuentra la empresa y destacar sobre competidores ganando en el mercado. Entre las estrategias para mejorar la posición competitiva de la empresa tenemos:

**Estrategias ofensivas** que ayudan a la empresa a posicionarse fuertemente en el mercado a base de ataques a otras empresas competidoras utilizando tácticas de ataque a las áreas más débiles de éstos competidores utilizando los recursos más competitivos de la empresa además del uso intensivo de la tecnología e innovación como estrategia para creación de nueva demanda en el mercado.

**Estrategias defensivas**, que al contrario de las ofensivas buscan resguardar los activos de la empresa al igual que sus stakeholders.

**Estrategias intensivas**, las cuales se basan en una penetración en el mercado, el desarrollo dentro del mismo y desarrollo de los productos o servicios de la empresa. Las anteriores mencionadas requieren un esfuerzo intensivo para lograr el objetivo, por ello el nombre de las estrategias.

Las **Estrategias de integración** que buscan llevar la mayoría del dominio de los proveedores y distribuidores de su mercado, y por ende de la competencia. Aquí encontramos a integración vertical y horizontal.

Por último, tenemos **estrategias de diversificación** que es utilizada cuando la empresa diversifica los productos o servicios que oferta. En la actualidad ésta estrategia no es muy utilizada dado que las PYMES y conglomerado de empresas en general tienen

problemas para manejar y administrar diferentes actividades en diferentes tipos de negocios y consideran que es mejor centrar su atención en un solo negocio.

#### ***4.7.3. Estrategias para mercados internacionales.***

Para una empresa de logística de importaciones y exportaciones que brinda servicios de carga internacional es importante generar una cartera de agentes en el exterior que actúen como contactos para negocios que se desarrollen en el área nacional donde trabaja, por ello es importante también conocer los mercados exteriores a los que se enfrenta y conocer las estrategias que puede utilizar.

La primera estrategia para competir en mercados internacionales son las exportaciones. En el Ecuador hay varias empresas exportadoras de productos y bienes a mercados extranjeros, los cuales son considerados producción nacional. Las estrategias de exportación tienen éxito a un largo plazo dependiendo de la calidad del producto, el manejo de factores de venta y sobretodo la aceptación de los consumidores en mercado exterior.

También tenemos estrategias de licencias que son aplicables cuando la empresa cuenta con conocimientos tecnológicos elevados o productos potenciales, pero no cuenta con las capacidades y oportunidades de penetración de los mismos a mercado extranjero, por lo cual la estrategia de adquisición de licencias a modo regional es aplicable en éste caso.

Las licencias funcionan correctamente para aquellos productores potenciales que tienen conocimientos avanzados, pero ésta estrategia no fuerte para competir en un mercado internacional, para ello tenemos las conocidas “estrategias con franquicias”. Éste tipo de estrategias se considera aún más internacionalizadas y se presta mucho mejor para

iniciar una extensión internacional a largo plazo con empresas de bienes (y espacialmente servicios) conocidas y con gran posicionamiento en el mercado desde un inicio.

También tenemos estrategias de adquisición, donde los factores de ventaja incluyen un gran nivel de control y un corto plazo mencionado, la desventaja se encuentra en la aplicación de éste tipo de estrategias y la adquisición como tal representan un costo muy elevado para un emprendedor que no tiene el capital suficiente y se encuentre incursionando por primera vez en mercados internacionales.

Finalmente tenemos estrategias de alianzas y empresas conjuntas. Éstas estrategias son realizadas entre dos entes organizacionales regidos generalmente por un socio que se encuentra en mercado nacional y otro en mercado internacional, es comúnmente mencionado que es una de las mejores estrategias para abrir camino a mercados internacionales y lograr competir a largo plazo ya que existe una repartición de recursos y también riesgos entre empresas que llegarían a nombrarse como “socias”.

#### ***4.7.4. Estrategias de crecimiento.***

Éste tipo de estrategias se basa en las ventas como punto de partida para mejorar los ingresos y aumentar la rentabilidad, y centra su atención en los clientes, productos y servicios. Dentro de éste tipo de estrategias tenemos:

- **Crecimiento en profundidad:** Se trata de mantener los clientes que posee la empresa en la actualidad y potenciar las ventas con los mismos usando tácticas de marketing y fidelización a un largo plazo.
- **Crecimiento en superficie:** Al contrario del crecimiento en profundidad ésta estrategia abarca todo lo referente a la búsqueda de nuevos clientes que pueda obtener la empresa, se basa en la apertura de cartera de clientes a un número

elevado sin considerar muy importante la magnitud de negocios que éstos realicen.

- **Nuevos mercados y productos:** Si hablamos de empresas internacionales, estas estrategias son óptimas. Se trata de explorar continuamente nuevos mercados donde pueda encajar la empresa ofertando sus productos y servicios, los mismos que deben ser destacables por su innovación y desarrollo constante.
- **Fidelización:** La última estrategia se trata de fidelizar la relación laboral con los actuales clientes que tiene la empresa, si nos enfocamos en la actividad más importante de la cadena de valor de la empresa (referente a ventas), es oportuno mencionar que los clientes es el grupo de interés más importante para la compañía, y las estrategias de fidelización buscan mantener éstos clientes y potenciar las ventas con ellos como preferencia antes de buscar otros clientes nuevos, ya que es mucho más rentable para la empresa mantener y potenciar la relación con un solo cliente que expandir la cartera y dedicar los recursos a la búsqueda de nuevo clientes.

#### ***4.8.Estrategia en la cadena de valor.***

Como mencionamos en el segundo capítulo, la cadena de valor se trata del conjunto de actividades que genera valor a la empresa, las cuales se encuentran relacionadas entre sí y hacen posible todo el proceso productivo.

En el caso de una empresa dedicada a la actividad logística que oferta servicios sobre las importaciones y exportaciones, es oportuno ganar ventaja competitiva basándose en la cadena de valor, por lo cual analizando la misma vamos a encontrar como

generar mayor competitividad (y por ende ventaja competitiva) revisando los elementos mencionados en el gráfico 3, (Capítulo 2).

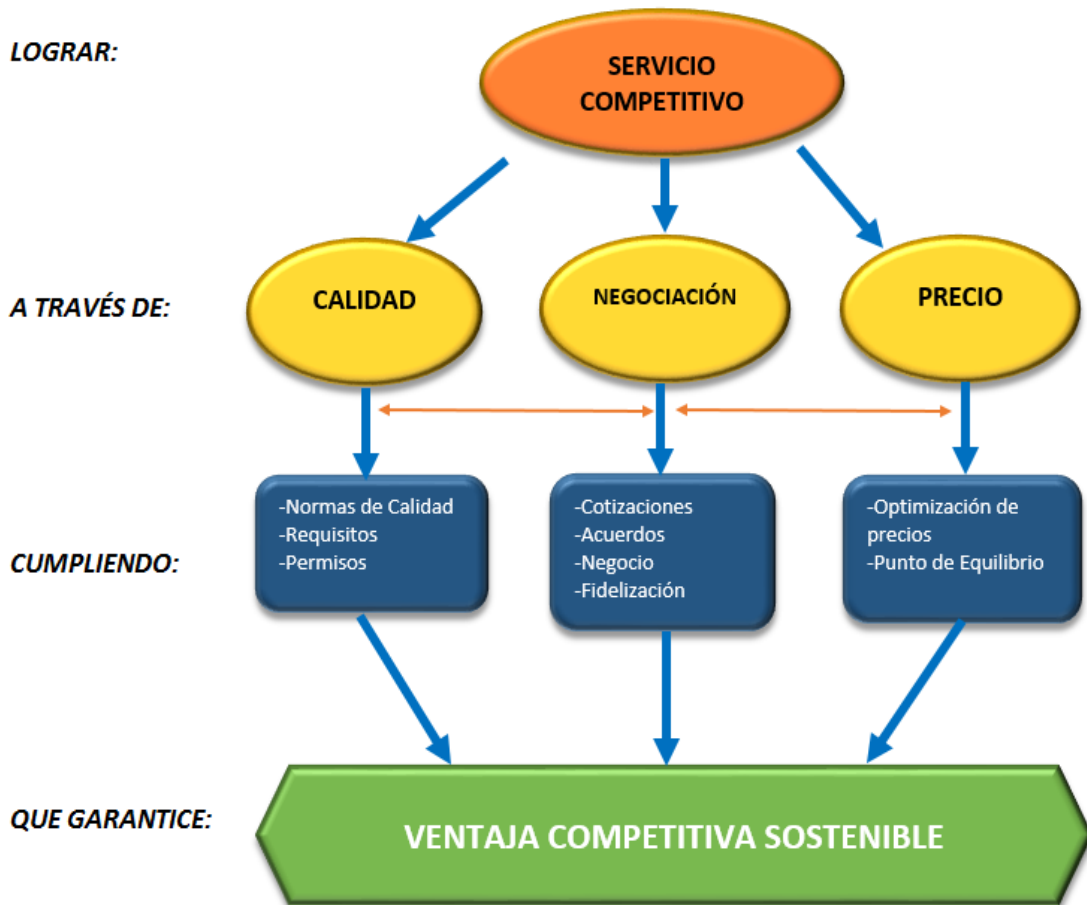
Todo tipo de estrategia que sea enfocada a mejorar la posición competitiva de la empresa puede ser aplicada durante las actividades de marketing comercial y venta (donde se encuentra la negociación empresa-cliente). Es en la negociación donde en mayor parte utilizaremos las estrategias anteriormente mencionadas según la situación en la que nos encontremos, dependerá del administrador escogerlas correctamente y aplicarlas (ya sea de manera individual o combinada).

Hay que recordar que el objetivo se encuentra en ganar ventaja competitiva para las empresas dedicadas a la actividad logística tras estrategias formuladas y aplicadas correctamente a los clientes (antes, durante y después de la negociación), además de tomar en cuenta todos aquellos factores que son esenciales durante todo el proceso referente a la cadena de valor.

A continuación, se presenta un cuadro ilustrativo a manera de proceso integrador correspondiente al servicio ofertado por las empresas de carga y logística de importaciones y exportaciones con enfoque al alcance de la ventaja competitiva tras varios factores y ejes claves en la elaboración de estrategias.



**Gráfico 8. Proceso estratégico para generar ventaja competitiva.**



**Fuente:** Estrategia Competitiva (Comercio Exterior). (Feria Online SL.)

En la cima del proceso de la actividad de venta (nombrado anteriormente el más importante) se encuentra el servicio ofertado, el mismo que es catalogado como competitivo en base a los objetivos deseados. Se trata de lo que quiere otorgar la empresa a sus clientes y como quiere participar contra sus rivales en el mercado.

Seguimos con “lo que quiere lograr”, donde tenemos a los factores que generan ventaja competitiva al servicio de la empresa, correspondientes a calidad, negociación y precio.

La calidad del servicio debe ser remarcable, si se quiere adentrar a competir a un mercado como el de carga internacional en el sector de comercio exterior es muy importante tener un servicio integro de calidad el cual sea medible para la empresa con reflejo en estadísticas y notable para sus clientes con reflejo en su satisfacción.

La negociación como factor de competitividad es aplicable en la actividad de venta a clientes, es aquí donde usaremos todas las estrategias posibles para obtener cada vez más ventas e ingresos para ganar posicionamiento en el mercado (ya sea a corto o largo plazo).

También tenemos al precio jugando un papel fundamental en la venta del servicio de actividades logísticas para importaciones y exportaciones. Una buena estructuración precios será llamativa para el cliente, además de brindar a los mismos una satisfacción sobre sus expectativas y a nosotros una ganancia en la utilidad.

Cada uno de éstos tres factores generadores de ventaja competitiva para el tipo de empresa mencionada están condicionados a cumplir ciertos parámetros para que sean competitivos y eficaces, por ejemplo, con la “calidad”, se debe cumplir estrictas normas, requisitos y permisos que son en su mayoría condicionados por el ente regulador de comercio exterior y productos entrantes y salientes del Ecuador. De igual forma la negociación cumplir con sus respectivos procesos y tratar de entablar acuerdos compactos entre las dos partes para llegar a una deseada fidelización (empresa-cliente).

Todo éste corto proceso ilustrativo conlleva un gran número de actividades y personas trabajando para lograr mantener en pie a la empresa dedicada a la actividad logística. Lo mencionado es óptimo para un solo objetivo referente a ganar una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

#### ***4.9. Guía de propuestas de estrategias.***

Como lo dijo Michael Porter, estrategia es la creación de una posición única valiosa en el mercado, se trata de “explorar” nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores.

“En una sola palabra, Estrategia es “diferenciación”, pero no cualquier diferenciación cuenta.” (Porter M. E., 1980)

Es notable que la diferenciación y creación de ventaja competitiva de una empresa está ligada al uso de estrategias. Se tiene el objetivo y el propósito de llegar a una meta marcada como empresa, pero el armamento que usaremos para ir por el camino es lo que definirá el éxito o fracaso de cada “estratega”, y a ese armamento vamos a llamarlo “estrategia”.

En base a las estrategias para mejorar la posición competitiva de las empresas (mencionadas previamente en éste capítulo), se ha realizado una guía de estrategias a tomar en cuenta para lograr obtener una ventaja competitiva en una empresa de carga dedicada a brindar servicios logísticos de importaciones y exportaciones en el mercado de comercio internacional.

Para la formulación de la guía de estrategias que aporten valor a la empresa y sean una fuente generadora de ventaja competitiva en la misma, hemos analizado y filtrado los tipos generales de estrategias previamente mencionadas y remarcado las más importantes.

Referente a las estrategias genéricas que generan ventaja competitiva a la empresa, se ha decidido incluir un poco de las cinco mencionadas por autores en la guía. Dado a que son genéricas, siempre van a estar involucradas en un proceso estratégico de creación de valor y diferenciación para obtención de ventaja competitiva.

De las “estrategias para mejorar la posición competitiva” mencionadas hemos destacado a: Estrategias intensivas y estrategias de integración (donde encontramos integración vertical u horizontal). Se ha decidido descartar estrategias ofensivas y de diversificación dado que la competencia en éste mercado no actúa con agresividad y “jugadas” destructivas entre empresas oponentes.

En cuanto a las estrategias para mercados internacionales se ha decidido destacar a estrategias de exportación y estrategias de alianzas con empresas conjuntas. Finalmente, para las estrategias de crecimiento se han escogido a estrategias de “crecimiento en profundidad y superficie”, conjuntamente con estrategias de fidelización.

Con la misma importancia que le brindamos a las estrategias filtradas y escogidas, es oportuno mencionar a la cadena de valor y la actividad de “Marketing comercial y servicio de ventas” como fuente clave de estrategias a realizarse en la empresa y la negociación existente para incremento de cartera de clientes.

#### **4.10. *Estrategias para generar ventaja competitiva en una empresa de carga internacional***

- Innovar la promoción de los servicios que son ofertados en la actualidad brindando más opciones en cuanto a publicidad.

- Involucrar a la empresa con sistemas de información integrales para un completo estudio enfocado a analizar estadísticas y obtener información valiosa para búsqueda de clientes.
- Vincular a la empresa con el Marketing digital y crear valor a partir de la actividad de mercadotécnica.
- Flexibilidad y adaptación a los requerimientos del cliente.
- Adentrarse a nuevos clientes ofertando mejores costos y brindando mejores servicios (oferta de precios de penetración en el mercado dirigido).
- Constante capacitación al departamento de ventas además de incentivos reflejados en remuneración y comisiones.
- Crear ofertas de precios enfocadas a clientes constantes en la empresa
- Agilidad, rapidez y sistematización en cuanto a cotizaciones de servicio y precio a clientes nuevos y antiguos tras uso de sistemas de información integrales.
- Obtener un número constante de vendedores siempre seleccionando a los mejores perfiles, además de constantes capacitaciones a los mismos.
- Desarrollar y dar a conocer a la empresa en el mercado obteniendo contactos en el ámbito empresarial establecido. Acudir a ferias, eventos, reuniones, charlas, grupos, exposiciones, cursos, entre otros.
- Viajar nacional e internacionalmente dando a conocer la empresa y los servicios que la misma ofrece con fin de obtener muchos más agentes y proveedores previos a una selección.
- Utilizar medios de comunicación (personales de preferencia) para agrandar la cartera de clientes y obtener posibles cotizaciones en cuanto a servicios.
- Conllevar a la empresa hacia integración vertical a corto plazo en cuanto al proceso de importaciones y exportaciones.
- Mejorar el sistema de comunicación interna tras integración vertical en la empresa para eficacia y fluidez en los servicios ofertados.
- Explorar nuevos canales de distribución y obtener un mayor número de proveedores con los cuales se obtenga un mayor poder de negociación.
- Explorar plantas nacionales para exportación y venta internacional tras servicios de logística otorgados y negociación ampliada.
- Lograr negocios con países comerciales grandes como China y entablar propuestas de negocios múltiples.

- Crear una marca propia utilizando “know how” con inicios en mercados pequeños utilizando herramientas de marketing digital para expandir el mercado y consumo de lo ofertado.
- Generar alianzas con empresas extranjeras para generar un vínculo de oportunidades y ayuda entre ambas utilizando los recursos que poseen en la actualidad (riesgo compartido).
- Retener clientes utilizando el marketing como herramienta de incremento de ingresos obtenidos de clientes actuales.
- Utilizar ventas cruzadas para optimización de recursos y servicios. Información a clientes de fletes relativamente baratos en cargas pequeñas de otros clientes.
- Formar un fuerte vínculo con clientes a mediano y largo plazo, uso de incentivos, promociones, regalos y presentes a clientes potenciales y no potenciales de la empresa.

#### ***4.11. La estrategia aplicada a la negociación.***

Hemos mencionado a la estrategia y negociación como un importante camino hacia la obtención de competitividad sostenible en una empresa ecuatoriana de carga y logística internacional. Las estrategias previamente mencionadas son importantes, pero sin la negociación de por medio, las estrategias no son aprovechadas en todas sus expectativas.

La negociación es el proceso que se realiza cuando ya se ha obtenido un cliente nuevo en la empresa y existe la intención de realizar una venta de servicios para importar o exportar mercancías, es importante saber manejarla y tomar en cuenta todos los aspectos mencionados previamente para cumplir uno de los objetivos importantes de la empresa referente a mantener una relación laboral estrecha con el cliente y lograr fidelizar al mismo con la empresa en conjunto.

Como se mencionó en el primer capítulo, el mercado de comercio internacional es amplio y da lugar a un sin número de negociaciones en un ámbito laboral y de ventas, por lo cual el término “negociación internacional” involucra a la negociación como una estrategia para logro de objetivos generales y específicos como obtener un mayor número de clientes y mucha más rentabilidad en la empresa. La negociación pasa a un plano primario en la actividad de venta del tipo de empresa estudiado y es de suma importancia para la consecución de objetivos en la misma. Es así que la negociación como tal se convierte en una estrategia para el mercado explorado y la estrategia aplicada correctamente se convierte en una ventaja competitiva.

## CONCLUSIONES

Se identificó que los gerentes y ejecutivos de ventas en las empresas de carga y logística internacional llevan a cabo procesos negociadores y estrategias para ganar competitividad de forma empírica sin alguna guía estrategia.

La búsqueda de ventajas competitivas y la competitividad entre empresas de un mismo mercado en general ha sido un tema olvidado por los altos mandos empresariales, la mayoría de la atención y actividad empresarial va enfocada a la generación de alta rentabilidad.

La actividad de la cadena de valor correspondiente a marketing y servicios de ventas no es considerada crucial en el funcionamiento de una empresa en la actualidad, y la misma no es explorada en su máxima capacidad en conjunto con estrategias integrales que podrían generar una enorme ventaja competitiva.

La estrategia como tal y su correcta formulación es la base de toda ventaja competitiva que pueda ayudar a la empresa a una sostenibilidad competitiva y un buen posicionamiento en el mercado. En el sector de mercado de comercio exterior existen varias empresas dedicadas a las operaciones logísticas de carga y transporte para empresas importadoras y exportadoras, por lo cual las estrategias de ventas operacionales son claves para el éxito o fracaso de las mismas.

La negociación en las empresas dedicadas al servicio de logística del sector de mercado de comercio exterior es clave para las actividades del negocio, principalmente



en las ventas ya que es donde más incidencia tiene la negociación y los conflictos para llegar a un acuerdo y lograr hacer alianzas.

Las estrategias adoptadas por las empresas del sector estudiado son básicamente genéricas, hablamos de estrategias de bajos costos y fidelización con los clientes, no se ha explorado estrategias para mejorar posición competitiva, estrategias para mercados internacionales y de crecimiento.

Si es utilizada correctamente, la negociación se convierte en una estrategia y la estrategia se convierte en ventaja competitiva que puede potenciar y posicionar en un alto rango de mercado a una empresa que brinda servicios logísticos de comercio internacional.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las empresas ecuatorianas del sector de mercado de comercio internacional orientadas a brindar servicios de carga y logística de importaciones y exportaciones explorar toda la capacidad de la actividad de marketing y servicio de ventas de la cadena de valor y todas las opciones estratégicas que puedan ofrecer con el fin de ganar una buena posición competitiva en el mercado mencionado.

Se recomienda a las empresas ecuatorianas exportadoras de materias primas involucrarse en un ámbito de industrialización y producción nacional e intentar penetrar mercados exteriores con productos nacionales terminados y listos para la venta.

Se recomienda a las empresas de carga y logística del mercado de comercio internacional analizar su sector de mercado con parámetros estratégicos establecidos tales como: fuerzas de Porter, estrategias competitivas y cadena de valor, para obtener un mejor análisis previo a adentrarse a un encuentro competitivo real con empresas rivales.

Se recomienda a gerentes de empresas del sector estudiado a capacitar y brindar entrenamiento estratégico a ejecutivos y trabajadores del departamento de marketing y ventas de las empresas mencionadas con el fin de mejorar la rentabilidad y posición estratégica además invertir en sistemas de información y capacitación en uso de marketing digital para potenciar ventas y con la finalidad de optimizar el servicio brindado y llevar datos estadísticos que serán de apoyo para futuras negociaciones y una guía para uso de estrategias.

Se recomienda a ejecutivos de ventas, gerentes y administradores de empresas en el mercado de comercio internacional utilizar estrategias integrales para generación de ventaja competitiva empresarial y entender a la negociación y ventas como una parte fundamental en la generación de ventaja competitiva en el mercado mencionado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alamillo, A. (16 de Agosto de 2007). *El Arte de la Negociación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-arte-de-la-negociacion/>
- Arosemena, P. (4 de Octubre de 2012). *Revista Zona Franca*. Obtenido de <http://www.revistazonafranca.com/?p=216>
- Budjac, B. A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México D.F.: Pearson Educación de México.
- Bustillo, R. (s.f.). *Comercio Exterior Materia y Ejercicios*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Caballero, I., & Pabín, C. (2012). *Comercio Internacional: Una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior*. Bogotá: Ideaspropias Editorial.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La Competitividad Empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central de Colombia.
- Cano, Ana. (2005). *Estrategias de Gestión: La Negociación*.
- Ceballos, L. (11 de Enero de 2019). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>
- Corvette, B. A. (2011). *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- CRM, D. (17 de Noviembre de 2015). *Software CRM prospección y ventas*. Obtenido de <https://www.datacrm.com/blog/la-importancia-de-la-fuerza-de-ventas/>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. México: Editoria Progreso S.A.

- Estrada, Patricio. (2016). *Comercio Exterior y Negocios Internacionales*. Quito: COGNITIO ECUADOR.
- Feria Online SL. (s.f.). *Feria Online Sistemas Virtuales*. Obtenido de [www.feriaonline.com](http://www.feriaonline.com)
- Fundación Pública Andaluza. (2015). *Estrategias de Negociación*.
- García, B. (2018). Estrategias de negociación de ventas en empresas comercializadoras de celulares en la zona 3 de Quetzaltenango. (*Tesis de grado*). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- García, C. (2004). *Elementos del Comercio Exterior, guía practica para estudiantes y profesionistas*. México D.F.: Trillas S.A.
- García, S., & Dominguez, R. (2003). *Introducción a la teoría de la negociación*. Madrid: Copy Red, S.A.
- García-Lomas, O., & Nieto, A. (2002). *Negociación Internacional - Estrategias y Casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Granados, A., & Irizar, I. (2012). *Negociación - Formación en competencias*. Murcia: Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.
- Lacurcia, V., & Picardo, S. (2015). *Comercio Exterior: aspectos relevantes y evolución reciente en nuestro país*. Obtenido de <http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/sites/8/2015/05/Comercio-exterior-aspectos-relevantes-y-evoluci%C3%B3n-reciente-en-nuestro-pa%C3%ADs.pdf>
- Larrea, F. (2013). *Elementos del Comercio Internacional*. Quito: Pacheco Diseño e Imprenta.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Minton, J. (1999). *Negotiation*. Burr Ridge: Irwin.
- Martín, M. A., & Martínez, R. (2014). *Manual Práctico de Comercio Exterior*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Morley, I., & Stephenson, G. (1977). *The social psychology of bargaining*. London, UK: George Allen & Unwin.

- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY Free Press.
- Porter, Michael E. (1989). *La ventaja competitiva de las naciones*.
- Ramirez, J. C. (2012). La Naturaleza de la Negociación. *La Naturaleza de la Negociación*.
- Sanz, C. (2 de Junio de 2017). *Foro Capital PYMES*. Obtenido de <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>
- Simones, A. (2017). *The Observatory of Economic Complexity* . Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. McGRAW-HILL/.
- UNAM. (2006). *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Obtenido de <https://www.juridicas.unam.mx/>