



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS  
IMPORTADAS EN EL ECUADOR**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Negocios Internacionales**

**Línea de investigación:**

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

**Autor:**

Estéfano André Garofalo Vallejo

**Director:**

PhD. Julio César Zurita Altamirano

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2026**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ESTÉFANO ANDRÉ GAROFALO VALLEJO**, con cédula de ciudadanía **1804196614**, autor del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2026



Estéfano André Garofalo Vallejo

CC. 1804196614

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS  
IMPORTADAS EN EL ECUADOR**

Línea de investigación:

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

Autor:

Estéfano André Garofalo Vallejo

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 1803102662

**CALIFICADOR**

f. 

Telmo Diego Proaño Córdova, Econ. PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

**PROSECRETARIO PUCE AMBATO**

f. 

 **PUCE** | AMBATO  
**PROSECRETARÍA**

Ambato – Ecuador

Marzo 2026

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres.

A mi mamá, por haber sido mi sustento en todo sentido, por hacer posibles mis estudios, por apoyarme con recursos todo el camino, pero, sobre todo por su infinito amor, paciencia y la fuerza que me dio cuando yo dudaba. Gracias por creer en mí potencial cuando pensé que no debía seguir esto, y por acompañarme cuando cambié de rumbo, con mucho cariño y firmeza cuando fue necesario.

A mi papá, que ya no está, pero cuyo legado permanece siempre presente en mí. Su ejemplo de trabajo duro, disciplina y entrega a su familia me enseñó que las metas se construyen a base de esfuerzo y constancia. Este logro también es de él, siempre llevare conmigo lo que me dejó y lo honro en cada paso que doy, avanzando decidido a cumplir lo que un día le prometí.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza, salud y la motivación para poder terminar mi proceso académico.

A mis padres, que siempre estuvieron ahí para guiarme y brindarme su apoyo incondicional, agradezco su ejemplo de toda una vida de trabajo, honradez y constancia que me formo y me impulso a cumplir esta meta.

A mi hermano, que desde que éramos pequeños siempre me ayudo en cualquier tarea, y que gracias a ello hoy estoy culminando una etapa.

A Nicole, que desde que te conocí al inicio de esta carrera fuiste mi apoyo. En los días difíciles me diste ánimo y calma cuando yo dudaba, gracias por siempre estar y confiar en mi hasta el final. Gracias por ser hogar en medio del caos.

A mis amigos, especialmente a mi grupo de trabajo y al curso, por el apoyo y los momentos compartidos que hicieron de esta una experiencia inolvidable.

A mi tutor de titulación el Ing. Julio Zurita PhD, por la guía técnica durante este proceso de titulación, y las observaciones pertinentes que me permitieron mejorar la calidad de este trabajo. De la misma manera, agradezco a los docentes de la carrera que me dejaron conocimiento y una huella positiva en mi formación profesional.

Finalmente, expreso mi gratitud a todas las personas entrevistadas y profesionales que me colaboraron con información y su experiencia para el desarrollo de este trabajo.

## RESUMEN

La negociación B2B de materias primas importadas juega un papel esencial en el abastecimiento para la producción y la competitividad empresarial en la industria Ecuatoriana. Dentro de este panorama, el estudio se orienta a fortalecer la toma de decisiones y sistematizar la negociación al identificar el valor, en pro de crear transacciones sostenibles y duraderas.

El objetivo general es diseñar estrategias de negociación para el incremento de las transacciones B2B de insumos importados en empresas ecuatorianas, la metodología presenta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y explicativo. Los datos se extrajeron mediante entrevistas semiestructuradas a actores clave dentro del proceso de compra y abastecimiento de insumos por categorías con apoyo del software ATLAS.ti. Los resultados evidencian una mayor recurrencia de palabras tales como “producto” (77) y “clientes” (71), sucedidos por “precio” (40) y “calidad” (38), criterios claves en todo tipo de negociación.

Los datos revelan que tipo de transacción va más allá del precio e integra variables profundas como: confianza, cumplimiento, documentación, logística, crédito y manejo de crisis. Con base en el marco teórico propuesto y los resultados, se propone el análisis mediante el uso de BATNA, ZOPA y costo total, la definición del paquete negociable, el monitoreo mediante indicadores y la gestión de las relaciones con proveedores para garantizar el suministro.

**Palabras clave:** negociación B2B, materias primas importadas, gestión de proveedores, paquete negociable, trazabilidad documental, indicadores.

## ABSTRACT

*B2B negotiation of imported raw materials plays an essential role in supplying production and business competitiveness in Ecuadorian industry. Within this context, the study aims to strengthen decision-making and systematize negotiation by identifying value, to create sustainable and lasting transactions.*

*The overall objective is to design negotiation strategies to increase B2B transactions of imported inputs in Ecuadorian companies. The methodology presents a qualitative approach with a descriptive and explanatory scope. The data were extracted through semi-structured interviews with key actors in the process of purchasing and supplying inputs by category, with the support of ATLAS.ti software. The results show a higher recurrence of words such as “product” (77) and “customers” (71), followed by ‘price’ (40) and “quality” (38), which are key criteria in all types of negotiation.*

*The data reveal that the type of transaction goes beyond price and integrates profound variables such as trust, compliance, documentation, logistics, credit, and crisis management. Based on the proposed theoretical framework and the results, the analysis proposes the use of BATNA, ZOPA, and total cost, the definition of the negotiable package, monitoring through indicators, and the management of supplier relationships to guarantee supply.*

**Keywords:** *B2B negotiation, imported raw materials, supplier management, negotiable package, document traceability, indicators.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	4
1.1. Origen de la negociación en el mercado B2B .....	4
1.2. Materias primas importadas en el comercio internacional y su relación con el mercado ecuatoriano.....	9
1.3. Estrategias de negociación de venta B2B en el mercado ecuatoriano.....	14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	21
2.1. Desarrollo metodológico de la investigación .....	22
2.2. Población, muestra y contexto de estudio .....	25
2.3. Resultados y caracterización del diagnóstico sobre la negociación B2B de materias primas importadas en empresas del centro del Ecuador.....	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1. Antecedentes representativos de la negociación de venta B2B de materias primas importadas en el Ecuador.....	43
3.2. Modelo de propuesta de estrategias de negociación para incrementar las transacciones B2B de insumos importados en empresas ecuatorianas .....	46
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES .....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	52
ANEXOS .....	60

## INTRODUCCIÓN

En el escenario actual del comercio internacional, la negociación entre empresas lo que comúnmente se denomina *business to business* puede considerarse, quizá, un componente decisivo para sostener el abastecimiento y la competitividad. Distintas formas de negociar cumplen un rol importante para optimizar procesos de venta entre empresas B2B. En este sentido, el mercado ecuatoriano de materias primas mantiene una demanda considerable por insumos que sostienen la fabricación de bienes y servicios. Por esta razón, la importancia en reforzar destrezas de negociación que ayuden a enfrentar cambios del mercado y costos crecientes de transporte. Además, los retos globales que ejercen presión sobre los márgenes y la continuidad de suministros.

En este contexto, el presente trabajo analiza técnicas de negociación que fortalezcan alianzas comerciales duraderas. La investigación busca servir a empresas que dependen de importaciones, pues orienta sobre habilidades que mejoran impacto comercial.

La negociación B2B integra variables diversas: plazos de pago, *lead time*, volúmenes mínimos (MOQ), garantías, reposiciones y certificaciones. Dentro de este marco aparecen conceptos como *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) y *Zone of Possible Agreement* (ZOPA), que delimitan márgenes de concesión para que las partes lleguen a un acuerdo. La preparación detallada junto con un análisis de sensibilidad, estimación de costos logísticos, tributarios y simulaciones eleva la probabilidad de acuerdos exitosos. También, la elección correcta del INCOTERM clarifica costos, riesgos y responsabilidades a lo largo de la cadena logística. (VanGrasstek, 2022).

Diversos modelos tácticos muestran que negociar con base en evidencia exige preparación documental y métricas de desempeño claras que en algunos casos pueden ser difíciles de obtener, lo que repercute en la relación con proveedores y en la captura de valor para el comprador. Por ello, en un mercado volátil se vuelve imprescindible manejar información de precios internacionales actualizados,

tiempos de tránsito y contingencias mundiales o de interés para el importador. De no hacerlo, se compromete la continuidad del suministro de materias primas. (Geiger, 2017; Kelly & Chicksand, 2024).

En Ecuador, el mercado de insumos importados es activo, sobre todo en la región central; sin embargo, se perciben limitaciones en las negociaciones con clientes corporativos, muchas veces no existen criterios estratégicos claros. Esto genera vínculos frágiles y compromete la continuidad de los acuerdos. A la par, se evidencia una escasa adaptación a particularidades económicas y culturales.

Desde esta óptica, es necesario diseñar paquetes integrados que articulen precio, soporte, servicio y garantías. Incorporar anexos de calidad, cronogramas de entrega, cláusulas de reposición y penalidades por incumplimiento, ayudan a mantener estabilidad y mitigar riesgos logísticos o financieros.

En un panorama competitivo es necesario reconocer la diversidad sectorial. El diseño estratégico por su parte incorpora necesidades de industrias específicas como: farmacéutica, alimenticia, textil y floricultor, sin perder de vista patrones de negociación. Se busca entonces, un equilibrio entre lineamientos generales válidos para varias ramas del comercio.

En consecuencia, surge la pregunta científica: ¿Cómo mejorar la negociación en la importación de materias primas en empresas ecuatorianas? Se orienta a identificar factores y prácticas que obstaculizan o potencian acuerdos en importaciones de insumos.

Por consiguiente, El objetivo general se define como: diseñar estrategias de negociación para el incremento de las transacciones B2B de insumos importados en empresas Ecuatorianas. Objetivos específicos: 1) Fundamentar conceptos estratégicos para el proceso de negociación en el comercio *business to business* de insumos importados; 2) Diagnosticar el enfoque metodológico adecuado de los factores que influyen en negociaciones comerciales entre empresas ecuatorianas de insumos importados; 3) Identificar los componentes de negociación para el

incremento del comercio B2B en el sector de materias primas importadas en Ecuador.

El estudio adopta un enfoque cualitativo y una metodología descriptiva - explicativa. Se aplican métodos de síntesis y razonamientos inductivo - deductivos para interpretar información de entrevistas acompañadas de análisis documental. Con ello, se espera construir propuestas estratégicas ajustadas al entorno ecuatoriano, con cierto nivel de transferibilidad a contextos similares.

La justificación se sostiene en el plano económico, el abastecimiento de insumos impacta en la producción y el empleo empresarial, debido a que una negociación bien estructurada fortalece márgenes y reduce riesgos, pues organiza evidencia cualitativa aplicable al caso ecuatoriano. (Geiger, 2017; Kelly & Chicksand, 2024).

En síntesis, la negociación B2B de materias primas importadas constituye un eje crítico para la competitividad empresarial del Ecuador. El fortalecimiento de habilidades, la estandarización documental y la medición de desempeño actúan como palancas que reducen incertidumbre y aseguran continuidad de suministro en sectores clave. La propuesta busca alinear teoría y práctica local en empresas del medio, de modo que las estrategias diseñadas resulten viables y útiles.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Origen de la negociación en el mercado B2B**

El modelo de negocio a negocio o B2B puede entenderse como un proceso que cambia de forma gradual a lo largo de la historia, desde simples trueques a acuerdos técnicos y contractuales formales en la actualidad (World Bank, 2020). Algunos historiadores sostienen que rutas como la de la Seda alrededor de año 130 a. C. no solo movieron bienes materiales, sino también hábitos comerciales, culturales y saberes que poco a poco, dieron forma a transacciones más estructuradas, por lo tanto, complejas. Dicho de otro modo, las relaciones entre organizaciones dejaron de depender de intercambios esporádicos, convirtiéndose en compromisos documentados de largo plazo, donde la exactitud en cantidad, calidad o tiempo empezó a tener gran relevancia (World Bank, 2020).

A partir del siglo XIX, con la Revolución Industrial, el ritmo del comercio cambió. El vapor y el ferrocarril redujeron tiempos y costos que antes se pensaban inalcanzables, y la producción en masa estandarizó medidas que incrementaron la eficiencia, lo cual alteró la escala del comercio mundial. En la práctica, surgió un lenguaje técnico compartido, algo casi inevitable que permitió comparar ofertas y mantener continuidad de la cadena de suministro (World Bank, 2020). Algunos contratos, incluso los más simples comenzaron a incorporar controles, cláusulas, auditorías o compromisos de entrega condicionados a multas o sanciones, lo que anticipaba ya la lógica moderna del intercambio comercial.

El precio dejó de ser la única variable visible o al menos, la más decisiva al momento de una compra, y apareció el concepto de “paquete negociable”, que incluye: garantías, soporte, plazos y reposición incluidos (UNCTAD, 2021; World Bank, 2020). Los compradores pedían tolerancias y protocolos estructurados, los proveedores respondían al organizar sus capacidades industriales para sostener estándares establecidos. No siempre con éxito, pero sí con una indudable precisión que antes no existía. En conjunto, los acuerdos se volvieron medibles, controlables y complejos.

A la par, la institucionalización del comercio internacional aportó reglas más amplias. Los organismos multilaterales encabezados por la Organización Mundial de Comercio OMC establecieron procedimientos sobre acceso a mercados y resolución de conflictos, esto reduce la incertidumbre y costos operativos al armonizar el comercio. Todo ello favoreció un marco más previsible donde las empresas podían negociar sin temer rupturas arbitrarias.

En la actualidad, la negociación B2B suele definirse como el proceso de alinear intereses, restricciones y alternativas entre organizaciones que compran o venden para el funcionamiento de su operación. Se diferencia, claro, del B2C o del B2G, que implican llegar al consumidor final o contrato con entidades públicas (Kelly & Chicksand, 2024). En la práctica, el B2B implica ciclos largos y repetitivos, además, de análisis técnico que requiere paciencia y coordinación entre finanzas, logística y calidad.

Por consiguiente, cada decisión requiere planificación antes de cerrarse. Se revisan especificaciones, solvencia, servicio posventa y proyecciones de costo total antes de realizar un desembolso. De algún modo, la negociación se vuelve un diseño de valor más que de precio, un proceso delicado entre expectativas y cumplimiento de las partes (Kelly & Chicksand, 2024).

A partir de lo planteado, los fundamentos teóricos de la negociación son aquellos que sustentan el entendimiento mutuo de las partes. En este sentido, el enfoque integrativo busca, aunque no siempre lo consigue, crear valor conjunto mediante intercambios compensatorios de los participantes, mientras que el enfoque distributivo se concentra más bien en el reparto del valor disponible entre las partes. No obstante, en entornos industriales donde las relaciones se pueden prolongar por años, la preparación rigurosa, la confianza y la claridad documental se vuelven factores, quizá subestimados, que aumentan la probabilidad de acuerdos sostenibles en el tiempo (Geiger, 2017).

Por otro lado, herramientas como *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) o *Zone of Possible Agreement* (ZOPA) trazan márgenes realistas de juego

durante el cierre que guían concesiones racionales de las partes. BATNA representa, en la práctica la salida razonable ante un desacuerdo, mientras que ZOPA establece el rango en el cual ambas partes pueden obtener resultados que consideren aceptables. Así, la preparación no solo implica cálculos económicos, sino también escenarios de riesgo y pruebas de factibilidad de las solicitudes, que permiten sostener posiciones con evidencia, aunque siempre sujeta a revisión y consenso (VanGrasstek, 2022).

Del mismo modo, las reglas y métricas completan el concepto de la negociación B2B. *International Commercial Terms* o INCOTERMS, distribuyen costos y riesgos entre los participantes de la negociación, mientras que *Key Performance Indicators* definen metas de calidad y puntualidad en el pedido. Incluso las cláusulas de resolución de controversias, a veces ignoradas, al momento de firmar los contratos, garantizan mecanismos de corrección frente a incumplimientos. Por lo tanto, el acuerdo trasciende del precio o la cantidad, fija condiciones que aseguran continuidad, trazabilidad y cierto control operativo que en la mayoría de los casos llegan a ser importantes en el largo plazo (OMC, 2021; UNCTAD, 2021).

### **Digitalización y estandarización en la negociación B2B**

La evolución histórica, condujo hacia la coordinación mediante servicios digitales como uso práctico del intercambio moderno. El telégrafo permitió instrucciones a distancia, luego las redes académicas y estatales dieron origen a (Advanced Research Projects Agency Network) ARPANET que más tarde se convertiría en lo que hoy se conoce como internet. El correo electrónico fue clave, con su marca temporal y rastro documental, consolidó la comunicación formal en los negocios. En ese marco, la estandarización mediante *Electronic Data Interchange* (EDI) y los sistemas seguros de *la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication* (SWIFT) alinearon los circuitos empresariales con los bancarios a nivel global (CEPAL, 2021; UNCTAD, 2021).

La digitalización lograda por EDI y SWIFT facilita la integración de catálogos órdenes y pagos, esto reduce tiempos de espera prolongados. No obstante, exige

campos obligatorios, anexos técnicos y codificación precisa de referencias, que son auditadas de forma periódica. Este proceso, a su modo introduce transparencia y capacidad de corrección de errores, a la par que refuerza la estabilidad del suministro en cadenas industriales complejas (CEPAL, 2021; UNCTAD, 2021).

### **Digitalización y estandarización en la negociación B2B**

En este contexto, la integración digital no solo exige herramientas técnicas, sino una gobernanza de datos que sostenga catálogos confiables para ambos lados del proceso de negociación. En ocasiones, el registro de ítems y sus descripciones cambia de manera repentina, por lo que las unidades de medida pueden variar al igual que los códigos internos o las equivalencias globales que tienen que ser ajustadas con cierta flexibilidad, para evitar bloqueos en la operación. También, la identificación de ubicaciones o de cuentas de facturación es revisada con frecuencia, pues basta un error mínimo en la dirección o razón social para que una factura sea rechazada y el flujo entero se detenga. Por último, el EDI funciona mejor si la información mantiene trazabilidad desde la solicitud hasta la recepción de la información (UNCTAD, 2021).

En esencia, para que el sistema funcione la orden de compra, la nota de recepción y la factura deberían coincidir. Ese bucle, aunque tedioso reduce disputas además de fortalecer la confianza documental. Así la organización evita pagos dudosos que al mismo tiempo dejan un rastro útil para auditorías internas y externas, algo que finalmente impacta en la fiabilidad del vínculo negocio a negocio (UNCTAD, 2021).

### **Herramientas analíticas y de control operativo**

En contraste, la mensajería financiera a través del sistema SWIFT introduce cierta confianza. Los avisos de depósitos y confirmaciones llegan con campos normalizados, lo que agiliza la conciliación bancaria internacional. El proveedor puede planificar con más certeza el momento en el que se ejecutará su pago; el comprador ajusta inventarios y planifica los tiempos de espera. A veces incluso la

tensión comercial se diluye, porque la previsibilidad de cobros ofrece un alivio a cadenas industriales que viven de la puntualidad de sus actividades (CEPAL, 2021).

**Tabla 1. Instrumentos digitales y metodológicos en la gestión B2B.**

<b>Componente Mecanismo</b>	<b>/</b>	<b>Alcance operativo</b>	<b>Efecto en la negociación B2B</b>	<b>la Fuente</b>
<b>Electronic Interchange (EDI)</b>	<b>Data</b>	Mensajes estandarizados para órdenes, avisos de despacho y facturas; catálogos	Reduce errores; aporta trazabilidad; acelera confirmaciones	(UNCTAD, 2021)
<b>Society for worldwide interbank financial telecommunication (SWIFT)</b>	<b>financiera</b>	Mensajería financiera interbancaria con campos y códigos validados	Asegura pagos y confirmaciones; mejora previsibilidad de caja	(CEPAL, 2021; UNCTAD, 2021)
<b>BATNA y ZOPA</b>		Marco analítico de alternativas y rangos de cierre	Delimita concesiones; fundamenta límites con datos	(VanGrasstek, 2022)
<b>Three-way match (OC-recepción-factura)</b>	<b>match</b>	Control de coincidencia en, cantidades, precio y entrega	Reduce pagos indebidos; ordena evidencias para auditoría	(UNCTAD, 2021)
<b>RFI-RFP-RFQ y contratos marco</b>	<b>y</b>	Proceso competitivo documentado y comparable	Mejora transparencia; fortalece trazabilidad y calidad de la decisión	(Pesántez-Calva, Romero-Correa, & González-Illescas, 2020; Kelly & Chicksand, 2024)

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada (2026).

A nivel operativo, todo esto se apoya en tableros de control que traducen el desempeño en estadísticas de rendimiento. Indicadores como la puntualidad de entrega, la tasa de no conformidades o el tiempo de pago generan datos de utilidad, aunque no siempre cuentan la realidad completa del negocio. La gerencia toma decisiones con base en esos datos, asigna responsables de cada etapa y define plazos. Al final, la transparencia de datos crea una lengua común, imperfecta pero necesaria, que forma negociaciones fluidas (UNCTAD, 2021; World Bank, 2020).

### **Síntesis: mecanismos integrados en la gestión B2B moderna**

En cierto modo, el desarrollo de la negociación B2B ha sido un recorrido largo e irregular, que pasó de simples intercambios comerciales hacia formas más complejas y documentadas con pruebas y métricas. A lo largo del trayecto, la estandarización industrial terminó por crear lo que muchos profesionales llaman el

“paquete negociable” un conjunto definido de condiciones que hacen visible el trato más allá del precio. A la par, la institucionalidad gana peso porque reduce la incertidumbre a la par que, la digitalización con herramientas como EDI o SWIFT trajo trazabilidad y una sensación de control tangible.

No obstante, en la práctica diaria no es tan sencillo la aplicación de instrumentos analíticos como BATNA o ZOPA. Normas como los INCOTERMS, ayudan a fijar límites y responsabilidades, pero su aplicación depende mucho del contexto comercial, del clima de confianza entre las partes involucradas o del tiempo disponible para negociar. Algunos gestores en Ecuador, por ejemplo, reconocen que las métricas (KPI) son útiles, aunque a veces rígidas, pues no siempre reflejan el modo real en que circula el suministro. En definitiva, la necesidad de combinar la gestión técnica y la experiencia cotidiana del mercado ecuatoriano, en donde la modernización digital convive con la necesidad, a veces urgente, de mantener el trato personal.

## **1.2. Materias primas importadas en el comercio internacional y su relación con el mercado ecuatoriano**

### **Desafíos Globales: Volatilidad y Control de Calidad**

En términos generales, el mercado mundial de materias primas opera dentro de redes amplias y en ocasiones confusas que conectan la obtención, la transformación y el transporte con el uso final de diferentes mercancías. Aun así, los precios no siguen una trayectoria limpia, pues el precio de los fletes es cambiante lo cual puede alterar de manera drástica los plazos y los costos reales del producto al final de la cadena logística (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2022; Fondo Monetario Internacional [FMI], 2022).

La calidad de un insumo más que del nombre comercial o marketing que lleve detrás, suele depender de datos técnicos verificables. En la práctica, eso incluye la ficha técnica conocida como: *Certificate of Analysis* y el *Material Safety Data Sheet*. Dado que la compatibilidad con el proceso que se quiere llevar a cabo únicamente

se corrobora con los documentos completos y validados, el trámite en la mayoría de las ocasiones no es ágil. Ello exige de una revisión previa al embarque y la definición de las responsabilidades correspondientes a cada parte (International Trade Administration [ITA], 2024; Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE], 2023).

Las familias de mayor demanda en el mercado de las materias primas son: ingredientes alimenticios, excipientes farmacéuticos, fibras, telas y resinas que requieren de estabilidad y empaques distintos para cada insumo. En las plantas, esto se traduce en controles muy concretos al momento de la recepción, porque un pequeño descuido puede causar no conformidades e incluso la devolución del producto.

### **Estrategias de Compra en el Contexto Ecuatoriano**

En Ecuador, donde gran parte de los insumos se importan, especialmente para los sectores que se van a estudiar como el farmacéutico, textil, florícola y de alimentos, las empresas tienden a evaluar a los proveedores no solo por precio, sino también por desempeño en el tiempo y soporte técnico especializado. A veces, la continuidad de operaciones depende de una gestión de compras que logre el equilibrio entre los requerimientos técnicos y los retrasos logísticos que usualmente suceden (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024; ITA, 2024).

La decisión de compra, por tanto, en el largo plazo rara vez se limita al costo. Factores como *lead time*, *Minimum Order Quantity*, garantías o seguros influyen tanto o más que el precio al momento de comprar materias primas. En ciertos casos, priorizar la entrega puede resultar decisivo si el riesgo de quedarse sin inventario pone en peligro el servicio o la producción (OCDE, 2025; International Chamber of Commerce [ICC], 2020).

**Tabla 2. Insumos Críticos, Requisitos Técnicos y Entidades Clave por Sector Industrial**

Sector	Insumo importado	Requisito técnico	Entidad clase en Ecuador
<b>Farmacéutico</b>	Principios activos (API), Excipientes	Grado farmacéutico: ficha técnica, COA, <i>MSDS</i> , registro o notificación sanitaria.	ARCOSA, INEN, SEANE
<b>Alimenticio</b>	Aditivos (acidulantes, estabilizantes), ingredientes funcionales	Grado alimentario: ficha técnica, COA, rotulado	ARCOSA, INEN, SENA E
<b>Textil</b>	Fibras, telas, auxiliares químicos	Especificación de fibra/textil, compatibilidad de teñido.	INEN, SENA E
<b>Florícola/ agroindustrial</b>	Fertilizantes, acondicionadores, insumos poscosecha	Grado técnico, ficha técnica, <i>MSDS</i> , autorizaciones de ingreso	Agrocalidad, SENA E

Fuente: elaboración propia con base en OMC (2022), UNCTAD (2021), ITA (2024), ARCOSA (2022), INEN (2020) y SENA E (2023).

## Gestión Logística y Adaptación al Entorno

Existen diferentes canales logísticos hacia Ecuador, mezclan transporte marítimo, aéreo y terrestre según la urgencia. El *lead time* total incluye el proceso de fabricación, tránsito y nacionalización que suelen ser variables. Por ese motivo, las empresas ajustan los puntos en que se hacen las órdenes y los tamaños de lote con base en la variabilidad en tiempo real observada.

Precisamente, esta decisión sobre los tamaños de lote es esencial para definir la modalidad de embarque, ya sea *Less than container load* (LCL) o *Full container load* (FCL). Al momento de consolidar la carga, lo que se busca es equilibrio entre costo y control operativo. No obstante, un contenedor completo ofrece previsibilidad y mayor vigilancia, pero requiere volúmenes mayores; la carga consolidada hace que los costos logísticos disminuyan, aunque suma manipulaciones cargos de terceros. Por eso, la política de inventarios de cada organización junto al ritmo de consumo termina por dictar la estrategia para cada familia de insumos (ITA, 2024; OMC, 2022).

En definitiva, en la práctica diaria la relación entre insumos importados y mercado local depende de la capacidad de adaptación de la organización que los requiera.

Las empresas que trabajan con indicadores y acuerdos atractivos suelen mantener mejor nivel de servicio para sus clientes, incluso durante los shocks del mercado global que alteran precios o tiempos de espera (FMI, 2022; BCE, 2024; OCDE, 2025).

### **Factores de Interrupción en el Suministro Global**

La Organización Mundial del Comercio ha señalado que las medidas arancelarias y no arancelarias por parte de los gobiernos inciden no solo en los costos, sino también en los tiempos de entrega. Interpretar las certificaciones aduaneras requeridas de manera correcta, termina por ser decisivo para sostener el flujo del suministro (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2022). Esto significa que la negociación B2B necesita incluir dichas variables al momento de diseñar paquetes de valor que sean factibles dentro de entornos volátiles.

La *Food and Agriculture Organization* (FAO) advierte que los insumos agroindustriales, especialmente los fertilizantes y acondicionadores de suelo, son sumamente sensibles a choques de oferta o al costo del flete internacional. Un ejemplo claro de estos "choques de oferta" fue el inicio del conflicto en Ucrania, el cual redujo las exportaciones de Rusia el principal proveedor mundial de urea y gas natural, insumo vital para la fabricación del fertilizante (World Bank, 2022; FAO, 2022).

Por su parte, la *International Trade Administration* (ITA) sugiere que ingresar a mercados como el ecuatoriano exige planificación, conocimiento práctico de los INCOTERMS y coordinación con agentes de aduana. Dicho consejo se vuelve crucial, para productos bajo control sanitario como químicos, farmacéuticos o ingredientes de consumo humano donde un error documental puede costar el decomiso de la carga (International Trade Administration [ITA], 2024). Por ende, la preparación previo embarque suele incluir revisiones meticulosas y en ocasiones, acuerdos de inspección adicionales.

Sumado a estas verificaciones comerciales, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario establece protocolos de ingreso y control para los insumos agrícolas y pecuarios. Este trámite, añade pasos a la cadena y obliga a negociar tiempos y responsabilidades, obliga a ajustar su logística interna para no perder ritmo de producción (Agrocalidad, 2022).

Así mismo, el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) emite normas técnicas de conformidad que los proveedores deben respetar en temas como la calidad, empaque y rotulado. Estas normas armonizadas, hacen que el proceso comparativo se vuelve más sencillo, pero no necesariamente más rápido (Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN], 2020). Por eso, los paquetes negociables suelen incluir evidencias de conformidad y compromisos de reposición en caso de hallarse no conformidades.

Los cambios globales en los fletes y energía también dejan una huella visible en el costo total del abastecimiento importado. En este contexto cambiante, el Fondo Monetario Internacional señala que las variaciones del transporte internacional son transmitidas casi inmediatamente a los precios internos, a veces de una semana a la otra (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2023). Por este motivo, varias empresas incorporen cláusulas de revisión o bandas de ajuste para amortiguar saltos y mantener los acuerdos.

El Banco Central del Ecuador muestra que la importación de insumos es necesaria para sostener buena parte de la manufactura y agroindustria del país. Si el flujo se interrumpe, la productividad baja, los pedidos se aplazan y el empleo es inestable (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024). No obstante, las empresas que controlan mejor indicadores como la puntualidad o el ciclo de pago suelen negociar con tranquilidad en momentos de incertidumbre.

### **Síntesis de la Gestión Práctica: Logística, Cumplimiento y Análisis**

En realidad, la conexión entre materias primas importadas y el mercado ecuatoriano se basa en tres factores cruciales: acordar el INCOTERM con un *lead time*

razonable, mantener los documentos en regla y usar tableros de control que permitan tomar decisiones sobre la marcha. Instituciones como la OMC, el SENA, ARCSA, INEN, y el BCE coinciden con matices en que la trazabilidad y la preparación técnica de la importación aumentan la sostenibilidad de los acuerdos durante el tiempo (SENA, 2023; ARCSA, 2022; INEN, 2020; BCE, 2024).

Por ende, los protocolos de Agrocalidad añaden pasos que pueden retrasar embarques o provocar revisiones no planificadas (Agrocalidad, 2022). Con el tiempo, las empresas aprenden a anticipar estos imprevistos y a incluirlos en su planificación mensual. Por otro lado, las normas del INEN sobre calidad o rotulado, aunque rutinarias, suelen generar discusiones técnicas y pueden llegar a generar inconvenientes serios para el importador (Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN], 2020).

Finalmente, aunque el panorama parezca claro, el contexto global en la actualidad ha demostrado que no siempre ser así. La relación entre importación y desempeño de la industria nacional se apoya en tres cimientos: logística, cumplimiento normativo e interpretación de resultados. Las instituciones, nacionales e internacionales, sostienen que el estar preparado a posibles cambios fortalece la continuidad de las cadenas pese a que cada sector, tiene su propio ritmo y obstáculos (OMC, 2022; ITA, 2024; SENA, 2023; ARCSA, 2022; INEN, 2020; FAO, 2022; FMI, 2023; BCE, 2024).

### **1.3. Estrategias de negociación de venta B2B en el mercado ecuatoriano**

#### **Enfoque estratégico de la negociación**

En este aspecto, la estrategia comercial orientada al valor se apoya en el análisis del *Total Cost of Ownership* (TCO)<sup>1</sup>, no solo en el precio aislado, lo cual, en términos prácticos, resulta crucial para evitar decisiones desde un eje. A partir de lo anterior, conviene distinguir entre los enfoques integrativo y distributivo, pues esa diferencia

---

<sup>1</sup> Es una evaluación integral de los costos de tecnología de la información (TI) u otros costos a través de los límites de la empresa a lo largo del tiempo" (Gartner, s.f., párr. 1).

permite marginar concesiones y proteger márgenes de utilidad, durante ciclos prolongados (Kelly and Chicksand, 2024; Geiger and Hüffmeier, 2020).

Asimismo, la fase preparatoria de la estrategia busca fijar un precio de reserva, una aspiración razonable y alternativas viables si el escenario cambia, junto con umbrales de calidad mínima, *lead time* o modalidades de pago. No obstante, a menudo el análisis de sensibilidad y los escenarios de posible riesgo se convierten en herramientas para soportar decisiones frente a potenciales restricciones en el presupuesto. De hecho, el historial acumulado, de desempeño, logística y la relación con el cliente fortalece la capacidad de negociación y disminuye la posibilidad de acuerdos frágiles dentro del comercio B2B (Mann, Warsitzka, Zhang, Hüffmeier and Trötschel, 2022; Kelly and Chicksand, 2024).

### **Segmentación y paquete negociable**

Bajo esta premisa, la segmentación de clientes pasa a tener una función más operativa. Gestiona el esfuerzo comercial hacia oportunidades con mayor contribución al margen de ganancia y con probabilidad real de cierre de venta. Por ejemplo, criterios como la relevancia del insumo para el consumidor, el volumen proyectado de venta, el cumplimiento previo del cliente o el riesgo crediticio del mismo ayudan a clasificar empresas y ajustar propuestas personalizadas según su perfil. Este ordenamiento evita dispersiones y favorece la cobertura de regiones del centro del país, donde las exigencias técnicas y precios suelen variar más de lo que se puede anticipar (International Trade Administration [ITA], 2024).

Por tal motivo, el anterior mencionado “paquete negociable” integra palancas conjuntas de negociación tales como: precio, *lead time*, *Minimum Order Quantity* (MOQ), plazos de pago, garantías o certificaciones específicas entre otras variables que forman el paquete. Bajo esta perspectiva, la regla *give-get* no recomienda concesiones unilaterales al momento de negociar; una mejora en los plazos exige compensar con un mayor volumen; una reducción del MOQ debe acompañarse de un ajuste en el precio; y una *garantía* extendida requiere una mayor cobertura explícita del riesgo en el INCOTERM elegido. Aun así, es crucial fijar límites no

negociables estrictos y fechas límite para conservar disciplina en los clientes y previsibilidad de conductas (International Chamber of Commerce [ICC], 2020; Kelly and Chicksand, 2024).

### **Instrumentos, tácticas y soportes digitales**

Sobre el particular, las tácticas de negociación suelen generar ventajas tangibles, aunque no siempre inmediatas para las partes. Las *Multiple Equivalent Simultaneous Offers* (MESO), presentan tres combinaciones de valor similar, cada una ajustada a distintas prioridades del cliente pero que al final tengan la misma o mayor rentabilidad para el vendedor. En muchos casos, el anclaje se apoya en datos que se pueden verificar y la concesión avanza de manera escalonada, en donde se procura evitar saltos que alteren la percepción de equidad además del valor del producto. Los plazos con caducidad reducen la incertidumbre, en la gestión comercial. Además, si el riesgo es considerable, el acuerdo solo se cierra una vez aprobada la inspección de la primera muestra conocida como *First Article Inspection* (FAI), de esa forma se garantiza que el producto cumpla con las especificaciones requeridas. Por lo tanto, el diseño de propuestas busca resolver tensiones sin perder control de la operación (Geiger and Hüffmeier, 2020; Geiger, Hüffmeier and cols., 2024; Teichmann and cols., 2025).

A partir de lo descrito, se asegura continuidad del suministro mediante esquemas colaborativos. Un ejemplo clave es el *Vendor Managed Inventory* (VMI), modalidad en la que el inventario es gestionado por el proveedor que asume la responsabilidad de monitorear los niveles de *stock* y gestionar el reabastecimiento al cliente, permite sostener el flujo de caja. En términos de ejecución, cada mecanismo exige medidas claras como son: el nivel de rotación de inventario, ventana de entrega, indicador de consumo o del protocolo de inventario de baja rotación, que no siempre son fáciles de cumplir en contextos de alta volatilidad (Betancourt-Expósito, Quintana-Díaz, Rosabal-Peraza and Sánchez-Caro, 2021; Peña Tipián and cols., 2024).

En este marco, la estandarización digital se ha tornado casi una necesidad obligatoria. Herramientas como *Electronic Data Interchange* (EDI) o flujos

electrónicos compatibles con RFI–RFP–RFQ facilitan catálogos homologados y que las auditorías sean más ágiles. No obstante, la validación documental presenta deficiencias, específicamente en el cotejamiento de tres vías conocido como *three-way match* que consiste en alinear la orden de compra, el informe de recepción y la factura para el cliente que se mantiene como el eslabón más frágil en numerosos procesos; su mejora acelera cierres o confusiones contables y reduce discusiones internas (Sierra-Alean et al., 2020; Zambrano Martínez, 2023).

### **Coordinación interna y gestión del proveedor**

En este sentido, la negociación no depende solo de la habilidad personal del vendedor, sino de la coordinación de las distintas áreas internas. A veces, compras y finanzas no tienen los mismos tiempos, o logística maneja información que el departamento de calidad aún no confirma. Si la comunicación se alinea, el vendedor negocia con datos ciertos que le otorgan confianza en: precios, fletes, límites reales de crédito al conocer el historial del cliente. De esta manera, se puede evitar prometer lo que después la empresa no podrá cumplir. En la práctica, los estudios recientes sobre cadenas manufactureras latinoamericanas muestran que esta coordinación entre el proveedor y el área interna con relación al cliente tiende a elevar el desempeño de la organización y, sobre todo, a reducir reprocesos innecesarios que se traducen en mayores tiempos de entrega y órdenes rebotadas (Arellano-Rodríguez, 2024; Valenzuela-Cobos, 2025).

En consecuencia, el llamado *Supplier Relationship Management*, o SRM, deja de ser un simple concepto de la administración y se convierte, en la base misma de la relación proveedor-cliente. El SRM registra los cumplimientos del proveedor, la calidad de los insumos entregados y las variaciones de precios o tiempos de inspección durante un tiempo determinado. Así, cada trato nuevo se basa en evidencia y no solo de percepciones empíricas. En algunos casos documentados en Latinoamérica, la combinación una logística eficiente y SRM ha reducido roturas de stock, lo que refuerza el poder negociador tanto del comprador como del vendedor porque tienen pruebas medibles para exigir reposición o mejores condiciones (LACCEI, 2023).

Ahora bien, existen momentos en los que el mercado enfrenta volatilidad en los fletes y costos, las estrategias de negociación deben incluir cláusulas de revisión o de ajuste progresivo modificables. Estas permiten actualizar precios si el transporte internacional supera un rango pactado. Así, el acuerdo es sólido y ninguna parte absorbe por completo los posibles cambios en los costos, algo que, según la literatura sobre *dynamic pricing* y contratos B2B estables, resulta recomendable en entornos con precios variables (Oteri et al., 2023; Fan, 2023; Cornacchione, 2023).

Estudios sobre negociación en Latinoamérica subrayan que la confianza y el flujo de información sincera entre las partes reducen el riesgo de incumplimientos. También mejoran la disposición del proveedor a aceptar esquemas de consignación como mejores plazos de desembolso, porque percibe menor asimetría y menor riesgo de impago. Esto ocurre, el momento en el que las prácticas éticas de compras moderan la relación entre la gestión que haga el proveedor y desempeño logístico. En resumen, la estrategia de venta B2B se consolida el momento en el que se los datos de desempeño son tangibles, acompañados de criterios éticos y transparencia documental; tres pilares que reducen incertidumbre y agilizan cierres comerciales duraderos.

### **Particularidades del mercado ecuatoriano**

De esa manera, la estrategia comercial en sectores del centro del país adquiere sus propios matices. En la industria farmacéutica, la estabilidad de fórmula y la reposición ante rechazo son críticas al ser productos delicados; en el alimenticio, predominan la trazabilidad de los insumos y el rotulado correcto; en el textil, las tolerancias mínimas de color y la compatibilidad del teñido definen aceptación del artículo; mientras que, en el sector florícola, la cadena de frío o el índice de fluidez pueden determinar la continuidad y estabilidad de la operación. En consecuencia, el MOQ, las garantías o los tiempos de entrega se ajustan de forma casi a la medida de criticidad de cada línea (ITA, 2024).

En tal sentido, la elección de los INCOTERMS deja de ser un trámite y pasa a ser parte de la ecuación de valor. Condiciones con transferencia una temprana de riesgo implican coberturas anticipadas a cargo del comprador. Por otro lado, las que asignan mayor responsabilidad al vendedor, incrementan el precio del insumo por lo general, pero reducen roces durante el tránsito y al momento de la entrega. En definitiva, la decisión se alinea con la experiencia logística de cada parte o control que tenga sobre la misma, nivel de exposición a daños y la sensibilidad del proceso productivo frente a demoras o defectos (ICC, 2020).

Con base en lo anterior, la literatura reciente ofrece aprendizajes de valor, aunque en cierta medida parciales. Metaanálisis que estudiaron las ventajas del comprador muestran en contextos donde el poder de negociación se concentra del lado del que compra el bien, identificar los moderadores correctos resultan críticos en ventas complejas (Geiger et al., 2024). De igual manera, la evidencia empírica a gran escala sugiere que tanto la elección del momento oportuno (*timing*) como la magnitud de las contraofertas influyen directamente en los impasses que se puedan dar y en los precios finales lo que determina, parcialmente, que tan seguido y la medida de las concesiones que se otorgan durante el proceso de negociación (Teichmann et al., 2025).

Sumado a esto, los estudios sobre narrativas de negociación revelan efectos robustos de los argumentos usados en la confianza hacia el proveedor y, en consecuencia, en el grado de cooperación y el resultado final de la operación (Ried and cols., 2025). A efectos prácticos, se podría mencionar que la mesa de negociación funciona mejor si la conversación tiene cierto orden discursivo, que incluye una secuencia coherente de propuestas y de métricas verificables que reduzcan el margen de ambigüedad y de términos sujetos a interpretación.

## **Síntesis**

En síntesis, la negociación B2B en el mercado ecuatoriano se apoya en cinco pilares fundamentales que, aunque se entrelazan, mantienen funciones distintas en dependencia al producto: i) un enfoque integrativo sustentado en BATNA, ZOPA y

TCO para crear y distribuir valor en la cadena; ii) una segmentación de cuentas basada en criterios objetivos tangibles y no solo históricos; iii) un “paquete negociable” guiado por la regla *give-get* y por límites definidos; iv) un proceso competitivo RFI–RFP–RFQ con ponderaciones, basado en pruebas piloto y trazabilidad verificable del insumo; y v) una gobernanza que articula indicadores KPI específicos, la aplicación de modelos de gestión de relaciones con proveedores y la adopción de mecanismos colaborativos y los acuerdos de consignación.

En este marco operativo - que en realidad evoluciona con rapidez - la coordinación entre evidencias de carácter técnico, responsabilidades contractuales y presentación de documentos oportunos se vuelve decisiva para alcanzar acuerdos sostenibles en el tiempo. Dichos acuerdos son de gran importancia, en industrias sensibles a tiempo de espera, calidad exigente o regulaciones rigurosas, dependen tanto de cómo se diseñe el proceso como de la confianza construida entre las partes a través del tiempo (Sablón-Cossío et al., 2021; Paredes-Rodríguez et al., 2022; Kelly and Chicksand, 2024).

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En coherencia con la naturaleza investigativa de este trabajo, el capítulo metodológico comienza con una reflexión que, más que teórica, busca entender cómo se vive el fenómeno de la negociación B2B de materias primas importadas en el país. Tal reflexión intenta aclarar qué tipo de conocimiento se considera válido y en qué medida la experiencia empírica, a veces dispersa, orienta el análisis. En cierto modo, la epistemología se convierte aquí en brújula de la investigación: define el porqué del enfoque cualitativo, su alcance descriptivo y también explicativo junto con los procedimientos de análisis que sustentan el trabajo.

La epistemología no solo orienta el capítulo metodológico, sino que también define, la forma en que el investigador se enfrenta a la realidad. Su modo de mirar y de justificar por qué elige como correcto un paradigma y no otro. Al hacerlo, ofrece criterios útiles, aunque nunca cerrados para explicar el enfoque, el alcance y las técnicas elegidas. Esta base filosófica, que en ocasiones parece demasiado teórica, termina de delimitar cuestiones esenciales como: el papel del investigador, el estatuto de los datos y los márgenes interpretativos sobre las prácticas de negociación observadas en empresas ecuatorianas. En realidad, la elección metodológica se sostiene porque da prioridad a la voz de los actores y a los escenarios reales donde se negocia que pueden llegar a ser complejos, cambiantes, incluso contradictorios en ocasiones, en lugar de limitarse a números o mediciones sueltas.

La epistemología que se asume en este trabajo investigativo se orienta hacia un saber crítico que es susceptible a mejora. Avanza entre conjeturas además de revisiones sucesivas de los hechos. No se alcanza una verdad definitiva, aunque cada contraste racional ofrece una claridad parcial siempre discutible alrededor del tema tratado en esta investigación. En concordancia a Popper, podría decirse que la crítica sistemática abre un camino firme hacia el conocimiento, aunque lleno de tropiezos y retornos. Se adopta, entonces, una postura realista - crítica, pues reconoce que el mundo existe más allá de lo que es observable a simple vista, pero

exige que toda explicación pase por la prueba empírica y por la revisión, lo que en el entorno práctico rara vez resulta lineal. (Popper, 1980).

## **2.1. Desarrollo metodológico de la investigación**

A partir de lo anterior, este estudio se define con un enfoque cualitativo de alcance descriptivo y parcialmente explicativo porque busca comprender, más que medir de manera numérica, la dinámica del negocio *business to business* (B2B) dentro de su contexto real en el mercado ecuatoriano. Lo esencial es captar las interpretaciones, hábitos y formas de razonamiento propias de los actores de interés en el estudio (Creswell, 2013, Flick, 2015). En lo descriptivo se identifican categorías de interés, procesos y variaciones; en lo explicativo, se buscan relaciones causales probables entre factores que intervienen en la negociación y resultados comerciales favorables, aunque, como suele ocurrir, esos vínculos fluctúan o incluso se contradicen según el caso.

### **Métodos teóricos**

- Análisis - síntesis. Este método descompone el fenómeno en dimensiones estudio previo, propuesta, cierre y posventa para luego recomponerlas dentro de un punto de vista integral, más amplio, que busca dar coherencia al conjunto de factores relacionados a la negociación (Quesada y Medina, 2020). Ocasionalmente, el proceso no se ajusta a una secuencia estricta, y dicha variabilidad es, en sí misma, objeto de análisis en el estudio.
- Inductivo - deductivo. En la fase inductiva se extraen regularidades desde los testimonios de expertos; en la deductiva, se contrastan tales patrones con marcos conceptuales detallados sobre la negociación B2B y abastecimiento (Quesada y Medina, 2020, Hernández et al., 2014). Entre ambas fases se pueden llegar a dar contradicciones menores que son un reflejo natural del razonamiento humano, con sus dudas y reajustes.

## **Diseño y estrategia**

El diseño elegido es no experimental, transversal y de campo. No se manipulan las variables, más bien se observa el proceso tal como ocurre dentro de empresas ecuatorianas que importan insumos de diferentes categorías y como interactúan en el mercado. En la práctica, cada negociación adquiere diferentes matices que superan cualquier modelo teórico establecido. Algunas resultan más cooperativas y tranquilas, otras más tensas y serias, pero todas dejan rastros que ayudan a comprender la lógica comercial real de las empresas en el Ecuador.

## **Técnicas y fuentes de información**

La entrevista semiestructurada es la fuente de información seleccionada en este estudio en donde se usó un guion flexible dirigido a directivos y responsables de compras, logística, calidad y finanzas de las empresas elegidas. El guión reúne cuatro bloques principales: i) preparación (BATNA, ZOPA, TCO), ii) manejo del paquete negociable (precio, *lead time*, MOQ, garantías, certificaciones, INCOTERMS), iii) coordinación interna y relación con los proveedores, iv) uso de la trazabilidad documental. Este proceso paso por la validación por juicio de expertos en los temas tratados. (Kvale and Brinkmann, 2009; Hernández et al., 2014).

Revisión bibliográfica en donde se integró evidencia de artículos indexados de alto impacto y documentos oficiales de las entidades correspondientes como: OMC, UNCTAD, ICC, ITA, SENAIE.

**Tabla 3. Caracterización de las empresas y actores entrevistados por sector y cantón en la Provincia de Tungurahua**

<b>Empresa</b>	<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>	<b>Sector</b>	<b>Cantón</b>
<b>Neofarmaco CIA Ltda</b>	Ing. Walter Peña	Gerente de producción	Farmacéutico	Ambato
<b>Laboratorios Ovalchol CIA Ltda</b>	Oswaldo Vallejo	Gerente general	Farmacéutico	Ambato
<b>Proalimec CIA Ltda</b>	Ing. Renan Sánchez	Presidente	Alimentos	Ambato
<b>Aviflorida</b>	Vinicio Pérez	Gerente propietario	Alimentos	Pelileo
<b>Avícola Cortez</b>	Ing. Lizeth Pérez	Jefe financiera	Alimentos	Huambaló
<b>Florícola Herradura SA</b>	Ing. Angelica Ríos	Jefe de compras y ti	Florícola	Salcedo
<b>Jean up SAS</b>	Ing. Oswaldo Llerena	Gerente general	Textil	Cevallos
<b>Creaciones Kristell</b>	Ing. Patricio Vallejo	Gerente propietario	Textil	Pelileo

Fuente: elaboración propia (2026)

## **Población y muestra**

La población objeto de estudio incluye empresas ecuatorianas que manejen el modelo B2B que importan materias primas en sectores como el farmacéutico, alimenticio, textil y florícola. La muestra fue seleccionada por conveniencia. Donde solo se incluyen informantes con responsabilidad directa en las negociaciones y abastecimiento del suministro, se excluye a quienes no inciden en decisiones directas en las importaciones. (Lincoln and Guba, 1985; Guest et al., 2006).

## **Procedimiento**

Fases sucesivas, con pequeños retrocesos normales dados por la naturaleza de las entrevistas: i) acceso y consentimiento informado, ii) entrevistas grabadas, iii) transcripción literal, iv) devolución de hallazgos preliminares para confirmar comprensión del tema tratado. En ocasiones los tiempos de validación fueron más extensos de lo previsto, y mejoró la confianza del estudio.

## **Análisis de la información**

Se condujo un enfoque temático en seis pasos: familiarización con la temática, clasificación preliminar, búsqueda de temas, revisión, definición y reporte final (Braun and Clarke, 2006). La clasificación combina categorías a priori como: preparación, paquete negociable, coordinación interna, riesgos, lo que exige una especial atención. (Miles et al., 2014).

## **Consideraciones éticas**

Todos los participantes aceptaron y firmaron un consentimiento informado donde se garantizó custodia segura de audios y transcripciones de uso exclusivo para el estudio de forma académica. No se indagó información personal sensible de los participantes. Tal transparencia rutinaria y necesaria refuerza la confianza del lector al momento de la validación de la investigación.

## **2.2. Población, muestra y contexto de estudio**

En este trabajo es de carácter esencial definir con claridad la población, la muestra y el entorno en el que se va a realizar el estudio, pues de esto depende, en gran medida, el alcance real de los hallazgos y la validez de las propuestas derivadas de los mismos. De hecho, la investigación cualitativa requiere especificar sobre qué unidades de análisis se construye el conocimiento de esta investigación todo esto con el objetivo de mantener cierta coherencia entre el problema científico, los objetivos y las decisiones técnicas del diseño (Hernández, Fernández, and Baptista, 2014; Creswell and Creswell, 2018).

Establecido lo anterior, el universo de referencia se ubica en organizaciones empresariales que operan bajo el modelo business to business (B2B) donde la compra y venta de insumos se orienta principalmente a clientes corporativos y con el objetivo de llegar al consumidor final. Se puede decir que la población objeto de estudio es un conjunto de empresas dependientes de materias primas importadas,

indispensables para sostener sus procesos productivos en sectores como el farmacéutico, el alimenticio, el textil o el florícola.

Según el directorio de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SUPERCIAS), existen 329 firmas activas en el sector farmacéutico, 394 en el alimenticio, 534 en el textil y 482 en el florícola; cifras que, con cierta variación anual presentan la posibilidad de que se creen nuevas empresas y el cierren otras, con su impronta y peso estructural en la productividad nacional (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS], 2025).

Diversos informes económicos han señalado que las importaciones de bienes intermedios guardan una relación directa con los costos de la actividad manufacturera y agroindustrial. Esto sugiere, en términos prácticos, que el abastecimiento de insumos es un elemento crítico para la competitividad del país frente a mercados internacionales (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024; Organización Mundial del Comercio [OMC], 2022; Fondo Monetario Internacional [FMI], 2023).

Ahora bien, el panorama ecuatoriano muestra una estructura productiva dominada por industrias que procesan insumos de origen extranjero y, al mismo tiempo, una marcada exposición a cambios en los costos logísticos y, en los tiempos de tránsito, en las exigencias regulatorias y del producto en sí. La región centro del país, por ejemplo, concentra una cantidad significativa de empresas farmacéuticas, alimenticias, textiles y florícolas en las que se utilizan materias primas provenientes del exterior y que, en algunos casos, están vinculadas con cadenas de exportación. Por consiguiente, constituye, un escenario apropiado para observar prácticas de negociación B2B de insumos importados, con efectos operativos visibles debido a su conexión directa con la producción y la exportación directa (BCE, 2024; SCVS, 2025).

Por ello, la población accesible es el grupo de empresas que, además de pertenecer a los sectores ya mencionados, cumplen ciertos criterios metodológicos, pero también operativos que las vuelven relevantes en el contexto nacional para el

estudio. Entre tales criterios figuran: i) participar directamente en la importación de materias primas o en la negociación de condiciones con proveedores externos de las mismas; ii) disponer de personal a cargo de compras, abastecimiento, logística, finanzas o calidad con experiencia verificable en gestión comercial de insumos; iii) contar, con documentación básica o registros que respalden las prácticas comentadas en las entrevistas como evidencia. Esta delimitación responde a la sugerencia de trabajar con unidades que aporten información de valor y útil al fenómeno observado en el estudio (Hernández et al., 2014; Hennink, Hutter, and Bailey, 2020).

En esta línea, la población específica del estudio incluye empresas localizadas en la zona centro del país que importan materias primas y mantienen vínculos estables con proveedores internacionales bajo el esquema *B2B*. Aunque el universo potencial de organizaciones con operaciones de importación es amplio, el foco se sitúa en aquellas cuyo giro depende directamente de la continuidad del suministro para sus operaciones diarias, por esa razón, desarrollan rutinas formales de negociación y monitoreo. El propósito no busca representar estadísticamente a todos los sectores, sino captar patrones cualitativos que permitan entender la lógica de la negociación en situaciones reales de distintos tipos de operaciones (Creswell, 2013; Miles, Huberman, and Saldaña, 2014).

En concordancia, en el enfoque cualitativo, la muestra se determina de manera intencional y por conveniencia, donde se da prioridad a empresas de la región sierra-centro que cumplan los requisitos de elegibilidad antes descritos. Se da preferencia a aquellas que dependen de insumos importados para su actividad diaria y que cuenten con actores clave capaces de describir con experticia, o incluso con ejemplos, sus procesos de negociación B2B. Este tipo de muestreo, habitual en estudios interpretativos, persigue profundidad más que amplitud y se sustenta en el criterio de saturación teórica, es decir, en el punto donde las entrevistas dejan de aportar información nueva y deja de revelar hallazgos novedosos (Lincoln and Guba, 1985; Guest, Bunce, and Johnson, 2006).

Por lo tanto, la muestra cualitativa se estructura en dos planos. En primer lugar, las empresas funcionan como el escenario donde tienen lugar los procesos de negociación dentro de sus propias cadenas de abastecimiento locales. En segundo lugar, se eligen informantes clave: jefes de compras, responsables de logística o finanzas, gerencias de calidad que intervienen en decisiones sobre condiciones comerciales o del producto a tratar. Esto incluye selección de proveedores, definición de Incoterms y evaluación del desempeño. Esta doble lectura permite conectar los relatos con estructuras organizativas concretas, y con las tensiones reales del mercado actual (Hennink et al., 2020).

**Tabla 4. Síntesis de universo, población y muestra del estudio**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción general</b>	<b>Alcance en el estudio</b>
<b>Universo de referencia</b>	Organizaciones que operan bajo modelo <i>B2B</i> en el comercio internacional de materias primas	Empresas que negocian insumos con proveedores del extranjero
<b>Población objetivo</b>	Empresas ecuatorianas que dependen de materias primas importadas para sus objetivos de producción	Sectores farmacéutico, alimenticio, textil y florícola
<b>Población accesible</b>	Empresas de la región centro del país con operaciones activas de importación	Localizadas en corredores logísticos hacia puertos y aeropuertos
<b>Muestra de empresas</b>	Subconjunto de organizaciones seleccionadas por conveniencia e información disponible	Empresas con trayectoria comprobable en negociación <i>B2B</i> de insumos importados
<b>Muestra de informantes clave</b>	Responsables de compras, logística, finanzas y calidad vinculados a la negociación con proveedores	Entrevistas semiestructuradas en profundidad

**Fuente:** elaboración propia (2026).

De lo anterior, en el contexto sectorial adquiere un peso particular, define en buena medida las prioridades y los márgenes de la negociación de las organizaciones descritas. En el caso del sector farmacéutico, por ejemplo, predominan exigencias estrictas sobre certificaciones, trazabilidad o la reposición inmediata ante productos que no aprueben su control de calidad. En cambio, en el ámbito alimenticio se pone el acento en la inocuidad, el correcto etiquetado y sobre todo en la regularidad del suministro, aspectos que según los responsables de planta resultan críticos para no detener la producción.

Por otro lado, el sector textil suele concentrarse en tolerancias mínimas de color en la tela, estabilidad del teñido y compatibilidad con procesos de acabado, mientras que la industria florícola más vulnerable a retrasos se preocupa por la consistencia

de las mezclas, la compatibilidad con sistemas de fertilización, riego y los tiempos de entrega que son críticos en su sector. Todo esto repercute, en mayor o menor medida, en la valoración de variables como el *lead time*, las garantías, *Minimum Order Quantity* (MOQ) o la elección de los Incoterms aplicados en cada negociación según su contexto (OMC, 2022; International Chamber of Commerce [ICC], 2020; BCE, 2024; SCVS, 2025).

En este sentido, la tabla 4 resume de manera general el contexto sectorial y geográfico donde se localiza la población de estudio, y destaca más allá de los datos formales los rasgos que hacen relevante analizar las estrategias de negociación B2B de materias primas importadas en escenarios ecuatorianos distintitos según la necesidad de cada sector mencionado.

**Tabla 5. Contexto regulatorio y geográfico de la población de estudio**

<b>Sector productivo</b>	<b>Localización predominante en la zona centro</b>	<b>Ejemplos de materias primas importadas</b>	<b>Rasgos relevantes para la negociación B2B</b>
<b>Farmacéutico</b>	Corredores industriales de la región centro	Excipientes, principios activos, envases especializados	Alta exigencia regulatoria, certificaciones y reposición ante rechazo
<b>Alimenticio</b>	Parques industriales, zonas rurales y plantas procesadoras	Aditivos, conservantes, grasas, ingredientes funcionales	Enfoque en inocuidad, trazabilidad y regularidad del suministro
<b>Textil</b>	Zonas de confección y acabado	Fibras, telas, colorantes, auxiliares de proceso	Sensibilidad a variaciones de calidad y color; relevancia del MOQ
<b>Florícola</b>	Cinturones productivos de flor de exportación en la región centro	Fertilizantes, reguladores, acondicionadores	Importancia de <i>lead time</i> , cadena de frío y continuidad de entregas

**Fuente:** elaboración propia (2026).

En este sentido, el contexto descrito respalda la decisión de trabajar con una muestra intencional, elegida principalmente por conveniencia, y centrada en empresas ubicadas en la zona centro del país. Se trata, sobre todo, de actores que enfrentan día a día decisiones sobre condiciones comerciales en múltiples entornos, riesgos logísticos o exigencias regulatorias dentro del marco de la negociación B2B de insumos importados.

De hecho, la diversidad sectorial se interpreta aquí más como un aporte para tener un panorama con distintos enfoques más que como una limitación, pues permite comparar prácticas, reconocer ciertos patrones comunes e identificar diferencias asociadas con la complejidad técnica de cada tipo de materia prima lo que enriquece la investigación. Este planteamiento mantiene la coherencia con el enfoque cualitativo asumido a lo largo del estudio (Creswell, 2013; Miles et al., 2014).

**Tabla 6. Matriz de operacionalización de variables**

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	
Estrategias de negociación B2B de insumos importados	Preparación estratégica de la negociación	Análisis de clientes B2B	Identificación de perfiles de clientes e importancia de los insumos	1. ¿Dividen a sus clientes basándose en la cantidad y el tipo de producto que llevan?	
		Alternativas de suministro (BATNA)	Existencia y uso de alternativas reales de proveedores y condiciones	2. ¿Qué alternativas maneja su empresa en momento en el que la negociación con un cliente o proveedor no avanza en los términos esperados?	
		Evaluación de costos y riesgos (TCO, riesgo logístico)	Consideración del costo total de propiedad y riesgos logísticos/financieros	3. ¿De qué manera se toma en cuenta costos logísticos, tiempos de tránsito, aranceles y riesgos al preparar una importación?	
	Diseño del “paquete negociable”	Coordinación interna y gestión de proveedores	VARIABLES ECONÓMICAS (precio, plazo de pago)	Criterios para fijar precio, descuentos y condiciones de crédito	4. ¿Qué factores influyen con mayor peso en la definición del precio y plazos de pago ofrecidos a los clientes B2B?
			VARIABLES LOGÍSTICAS (lead time, MOQ, Incoterms)	Definición de tiempos de entrega, volúmenes mínimos	5. ¿Qué toman en cuenta para fijar la fecha de entrega y el mínimo de compra?
		Coordinación entre: compras, logística, finanzas, calidad y comercial	VARIABLES TÉCNICAS Y DE GARANTÍA (certificaciones, reposiciones)	Inclusión de garantías, certificados y reposición	6. ¿Qué tipo de certificaciones, fichas técnicas o garantías solicitan los proveedores y cómo se integran en la negociación?
			Gestión de la relación con proveedores	Grado de articulación entre áreas internas para apoyar la negociación	7. ¿Qué áreas internas participan directamente en la preparación y cierre de las negociaciones B2B?
Incremento de las transacciones B2B de insumos importados	Soporte documental y digital	Esquemas colaborativos (VMI, consignación, acuerdos de largo plazo)	Seguimiento del desempeño y comunicación con proveedores clave	8. ¿Qué prácticas utiliza su empresa para evaluar el desempeño de los proveedores de materias primas y ajustar las condiciones negociadas?	
		Documentación contractual y técnica	Uso de acuerdos colaborativos para asegurar continuidad	9. ¿Su empresa utiliza acuerdos como consignación u otros mecanismos colaborativos de largo plazo, y estos cómo influyen en la continuidad del suministro?	
			Disponibilidad y calidad de contratos, órdenes, COA, fichas, etc.	10. ¿Qué documentos considera imprescindibles para respaldar una negociación de materias primas importadas (contratos, órdenes de compra, fichas técnicas)?	

	Sistemas y trazabilidad (EDI, three-way match, KPI)	Nivel de digitalización, controles y monitoreo del desempeño	<b>11.</b> ¿Qué sistemas o herramientas utilizan para registrar órdenes, recepciones y facturas etc.?
Continuidad y seguridad de suministro	Cumplimiento de entregas y quiebres de inventario	Frecuencia de quiebres, retrasos y medidas de mitigación	<b>12.</b> ¿Cómo describiría la continuidad del suministro de materias primas importadas en su empresa?
Resultados comerciales percibidos	Evolución de volúmenes y clientes B2B	Percepción de crecimiento de ventas y consolidación de cuentas	<b>13.</b> ¿Considera que su forma actual de negociar está ayudando a aumentar las ventas y mantener a los clientes, o siente que es necesario mejorarla en algún aspecto?
	Rentabilidad y costo total	Equilibrio entre margen, costos logísticos y condiciones concedidas	<b>14.</b> ¿Cómo evalúan el efecto de las condiciones negociadas (precio, plazos, logística, garantías) en la rentabilidad de la empresa y en el costo?
Percepción de valor y relación a largo plazo	Valor percibido y confianza del cliente	Grado de confianza y disposición a mantener la relación	<b>15.</b> Desde su experiencia, ¿qué aspectos de la negociación B2B generan mayor percepción de valor y confianza en sus clientes, y cómo influye esto para mantener relaciones de largo plazo?

**Fuente:** elaboración propia (2026)

El diseño de la entrevista semiestructurada se basa en el marco teórico preexistente, articulándose sobre los ejes principales del estudio: las estrategias de negociación B2B y el funcionamiento del “paquete negociable”. En concordancia con este enfoque, la investigación utiliza la herramienta para obtener datos de primera mano en empresas que manejan materias primas importadas y mantienen negociaciones B2B en el centro del país.

El objetivo es recopilar la experiencia de quienes participan activamente durante los procesos de negociación, que incluye tanto a los ejecutivos como a los responsables de compras, logística, calidad y finanzas según el caso del caso. Al comprender las dificultades reales y los criterios para tomar decisiones, el estudio supera la teoría para crear un diagnóstico sólido y plantear estrategias útiles que se adapten a la realidad de la industria ecuatoriana.

### **2.3. Resultados y caracterización del diagnóstico sobre la negociación B2B de materias primas importadas en empresas del centro del Ecuador**

Con el objetivo de caracterizar el discurso recogido en las entrevistas sobre negociación B2B de materias primas, se utilizó ATLAS.ti como herramienta de apoyo para realizar un análisis de carácter cualitativo. Este software permite mucho más que organizar las transcripciones: facilita la vinculación de citas, la creación de categorías y la generación de recursos exploratorios, como la nube de palabras.

El sistema informático ATLAS.ti se empleó para ordenar el análisis de contenido obtenido en las entrevistas y asegurar trazabilidad entre los datos del estudio. En términos operativos, esta herramienta permitió codificar los segmentos más relevantes de las entrevistas para poderlos agrupar en categorías y subcategorías, comparar recurrencias entre conceptos y palabras, y de esa manera correlacionar temas como calidad, confianza, plazos, costos o certificaciones. De este modo, el software no interviene en los resultados obtenidos, pero sí fortalece la validez de la investigación al dejar un rastro verificable de cómo se procesaron las transcripciones a los hallazgos obtenidos en las entrevistas, con el fin de identificar patrones reales de negociación B2B.



**Tabla 7. Frecuencia de palabras clave identificadas en el análisis de entrevistas**

<b>Palabra</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Producto</b>	77
<b>Clientes</b>	71
<b>Precio</b>	40
<b>Calidad</b>	38
<b>Empresa</b>	31
<b>Proveedor</b>	23
<b>Negociación</b>	20
<b>Sistema</b>	17
<b>Costo</b>	16
<b>Materia</b>	16
<b>Prima</b>	15
<b>Producción</b>	15
<b>Confianza</b>	12
<b>Importación</b>	12
<b>Experiencia</b>	11
<b>Fichas</b>	11
<b>Logística</b>	11
<b>Pago</b>	11
<b>Garantía</b>	10
<b>Plazo</b>	10
<b>Certificado</b>	8
<b>Transporte</b>	8
<b>Puerto</b>	7
<b>Stock</b>	7
<b>Volumen</b>	7
<b>Crédito</b>	6
<b>Planificación</b>	6
<b>Insumos</b>	5
<b>Riesgo</b>	5
<b>Rentabilidad</b>	4

**Fuente:** elaboración propia (2026).

Al analizar el conjunto de palabras que más repiten, destacan los términos “producto” (77) y “clientes” (71). Esta frecuencia sugiere que la negociación no se trata de un evento netamente transaccional, sino de un flujo continuo de información entre las partes. La prioridad se sustenta en la continuidad del abastecimiento de los insumos, para que la producción sea sostenible al igual que la oferta corporativa, lo cual tiene coherencia con la lógica del negocio B2B, donde el valor no se encuentra dado por el impulso de compra momentáneo dado por el precio, sino por la estabilidad del servicio y la capacidad de respuesta ante la demanda durante todo el año.

En relación con el ámbito financiero, distintas variables económicas son los pilares el intercambio, liderado por “precio” (40) y seguido por “costo” (16), “pago” (11), “crédito” (6) y “rentabilidad” (4) de forma consecutiva. Esto nos indica que, a pesar

de que el precio es determinante en este tipo de negociaciones, no es lo único en lo que debe fijarse las partes. La importación conlleva un abanico de incertidumbres como fletes y tiempos muertos de espera, por lo que la estrategia de buscar el menor costo a en varias ocasiones cede ante la necesidad de preservar el margen y el abastecimiento continuo de suministros. En este sentido, los ajustes en plazos y crédito son los que a menudo dictan la viabilidad real del acuerdo.

Por otro lado, la seguridad técnica tiene un gran valor en las transacciones de materias primas. Términos como “calidad” (38), “fichas” (11), “certificado” (8) y “garantía” (10) forman una barrera contra el riesgo de no conformidad ante los insumos. Los testimonios sugieren que la decisión comercial se descarta si no existe una evidencia contrastable y verificable de las especificaciones del producto. Por ello, los certificados y fichas técnicas no se perciben como mera burocracia, sino que actúan como instrumentos para negociar que evitan la ambigüedad y aumentan el control sobre la calidad mínima para los insumos.

En el plano interorganizacional, en los que hace referencia las palabras: “empresa” (31) y “proveedor” (23), la “confianza” (12) emerge con un peso significativo a pesar de su frecuencia de repetición, es importante mencionar que varios entrevistados manifestaron que esta es la principal cualidad para formar relaciones comerciales de largo plazo. Se considera como un seguro que, en momento en que la logística externa presenta fallos o existen inconvenientes ajenos a las partes, permite mantener el acuerdo en pie. En adicción a esto, en el apartado logístico se define: “importación” (12), “logística” (11) y “plazo” (10), esto indica que negociar implica ejecutar y que los plazos de entrega son variables ligadas de forma directa a los volúmenes de demanda global.

Bajo esta perspectiva, estas palabras confirman que la negociación B2B va más allá del simple intercambio de bienes, y pasa a convertirse en una gestión integral de vulnerabilidades y de aspectos de carácter intangible como la confianza interpersonal que se forma entre los involucrados en el proceso de negociación. Asimismo, la precisión logística y la capacidad de resolver problemas actúan como los verdaderos garantes del acuerdo. Ahora bien, es necesario sistematizar cómo

estos conceptos se entrelazan entre sí en la práctica del día a día de las empresas ecuatorianas. La tabla que se presenta a continuación transforma esa dispersión verbal en forma de ejes temáticos, que vinculan las inquietudes recurrentes de los entrevistados sumado a las estrategias que emplean para mitigar riesgos, asegurar la calidad y sostener la rentabilidad a lo largo de los años.

**Tabla 8. Síntesis temática de entrevistas**

<b>Temas Abordados en la entrevista</b>	<b>Ideas Principales</b>	<b>Palabras Clave</b>
<b>Segmentación de clientes</b>	Clasificación por categorías (A, B, C) o canal ( <i>retail</i> , franquicias) en dependencia de la necesidad; a veces se prioriza la relación igualitaria sobre el tamaño del cliente.	Clientes, volumen
<b>Negociación estancada</b>	Uso de proveedores alternativos, ajuste de costos en materia prima o uso de letras de cambio para cobros, es fundamental la confianza.	Negociación, proveedor
<b>Logística y Riesgos logísticos</b>	Ajuste del punto de compra por seguridad; validación técnica previa para reducir incertidumbre al momento de negociar.	Logística, importación, riesgo
<b>Precio y Plazos</b>	Esquemas diferenciados (contado vs. crédito), bonificaciones según cliente y prioridad de la calidad del producto sobre el precio.	Precio, plazo, pago
<b>Entregas e Inventarios</b>	Planificación basada en alertas de stock mínimo y negociaciones anticipadas en temporadas de altos requerimientos (estacionalidad).	Stock, planificación, volumen
<b>Certificaciones y Garantías</b>	Exigencia estricta de fichas técnicas, hojas de seguridad y COA como respaldo para cualquier proveedor.	Certificado, fichas, garantía
<b>Sistemas Internos</b>	Uso de <i>Enterprise Resource Planning</i> para registro operativo y apoyo contable para evaluar márgenes.	Sistema, empresa
<b>Evaluación de Proveedores</b>	Se busca estabilidad para garantizar calidad constante en el tiempo; la relación a largo plazo se basa en la reciprocidad.	Proveedor, materia prima, confianza
<b>Rentabilidad y Costos</b>	Reuniones semanales para medir márgenes y ajustar condiciones según costos de transporte y materia prima que varía por temporada o al año.	Costo, rentabilidad, transporte
<b>Valor y Confianza</b>	La confianza inicia con visitas presenciales y se sostiene mediante la resolución efectiva de conflictos y el compromiso mutuo entre las partes a lo largo del tiempo.	Calidad, confianza, negociación

**Fuente:** elaboración propia (2026).

Con el fin de presentar los resultados del diagnóstico de manera clara y verificable, se organiza la información en la siguiente tabla a manera de resumen. En la misma se integran las 15 preguntas del guión y se consolida la idea central expresada por cada uno de los entrevistados, a partir de tras formar una agrupación temática que permite pasar del testimonio individual de cada participante a patrones

interpretables dentro del modelo de negociación B2B de materias primas importadas.

Esto es posible mediante el uso de la operacionalización triangular de las variables, que consiste en interpretar los principales conceptos del tema a estudiar en un esquema articulado en tres planos principales:

- i. Marco teórico.
- ii. Respuesta consolidada.
- iii. Ítems o preguntas del instrumento.
- iv. Aporte personal

Bajo esta premisa, cada pregunta se vincula con un criterio teórico y con la interpretación aplicada, de manera en que los resultados no queden como simples opiniones aisladas, sino como hallazgos coherentes con categorías definidas y contrastables.

**Tabla 9. Triangulación de resultados de entrevistas con criterio teórico y aporte del investigador**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta consolidada</b>	<b>Marco teórico</b>	<b>Aporte personal</b>
<b>1. ¿Dividen a sus clientes basándose en la cantidad y el tipo de producto que llevan?</b>	En la mayoría de los casos se segmenta por volumen, tipo de cliente ya sea mayorista o minorista y el comportamiento de compra/pago. En ocasiones se prioriza la relación con el cliente y se evita “clasificar” formalmente se prefiere usar un enfoque ganar-ganar.	La segmentación B2B agrupa clientes por variables como volumen de compra/venta, comportamiento de pago y necesidades específicas para ajustar las condiciones comerciales (Bonoma & Shapiro, 1983; Kotler & Keller, 2016).	La segmentación no solo se enfoca en organizar las ventas, define las políticas de crédito, plazos de pago y prioridad de entrega, según el riesgo y rentabilidad.
<b>2. ¿Qué alternativas maneja su empresa cuando la negociación con un cliente o proveedor no avanza en los términos esperados?</b>	Con los clientes se hace lo posible por ajustar condiciones al: dialogar, proponer alternativas, renegociar con el fin de sostener la relación y con proveedores se busca opciones en el caso de no llegar al acuerdo. Si para la negociación por algo relacionado con cobros, se recurre a acuerdos formales.	La negociación se sostiene bajo la búsqueda de alternativas y límites establecidos: la BATNA orienta decisiones no es posible lograr un acuerdo en primera instancia (Fisher, Ury, & Patton, 2011).	La estrategia práctica más usada es separar al cliente del proveedor: en el caso de los clientes se prioriza la retención, con proveedores se prioriza continuidad del insumo y condiciones negociadas.
<b>3. ¿De qué manera se toma en cuenta costos logísticos, tiempos de tránsito, aranceles y riesgos al preparar una importación?</b>	Lo fundamental es determinar el Incoterm que dicta la distribución de responsabilidades que mejor convenga y se apoya la decisión en expertos como brokers/agentes de confianza. Se compara costo total de la importación, tiempos de tránsito, seguridad y riesgos.	Los Incoterms definen obligaciones de costos y riesgos entre comprador y el vendedor (International Chamber of Commerce, 2020). La planificación logística es un balance entre costo de la mercancía, tiempo de tránsito y riesgo durante el transporte (Christopher, 2016; Chopra & Meindl, 2016).	En las negociaciones de importación se elige un Incoterm y al operador logístico de confianza que es el que orienta y asesora al importador con los proveedores para cuenten con productos certificados a través de evidencia física.
<b>4. ¿Qué factores influyen con mayor peso en la definición del precio y plazos de pago ofrecidos a los clientes B2B?</b>	Los principales son los costos: de materia prima, logísticos, márgenes de utilidad objetivo y riesgo crediticio según el cliente. Los plazos se asignan según historial que el mismo cliente y en el caso de clientes nuevos tienden a iniciar con pagos al contado o crédito limitado tras evaluación.	En negocios B2B, precio y crédito están definidos por una relación entre el valor y el costo. El costo total y las condiciones impactan el desempeño financiero directo de la empresa (Kotler & Keller, 2016; Ellram, 1995).	Precio y plazo se deben tratar en forma de paquete y no de forma individual: bajar el precio sin controlar los plazos y el riesgo del cliente puede destruir margen en operaciones grandes. Además, el historial y el comportamiento de pago deben ser igual de importantes como el volumen.
<b>5. ¿Qué toman en cuenta para fijar la fecha de entrega y el mínimo de compra?</b>	Se fija por capacidad de suministro en stock y el <i>lead time</i> del proveedor, urgencia del cliente para recibir el pedido y nivel de inventario en tiempo real. El MOQ suele depender del volumen; clientes grandes pueden recibir de manera usual, prioridad	La planificación de abastecimiento define niveles y calidad del servicio, inventario además de los tiempos para cumplir demanda requerida (Chopra & Meindl, 2016).	Programar y cumplir las entregas acompañado de la definición de un MOQ coherente son variables críticas para evitar quiebres de stock que bajan la satisfacción del cliente. Es clave, negociar ventanas de entrega realistas,

	en entrega si existe alta demanda del producto.		planes de abastecimiento y prever demanda estacional.
<b>6. ¿Qué tipo de certificaciones, fichas técnicas o garantías solicitan a los proveedores y cómo se integran en la negociación?</b>	En todos los casos se exige soporte documental tales como: fichas técnicas, hojas de seguridad, COA u otros respaldos de calidad según sea la necesidad; se integra como parte de la negociación a manera de condición para aceptar el insumo.	Durante el proceso de gestión de compra se incorpora especificaciones técnicas y requisitos de calidad mínimos según sea el caso, como criterios de selección/aceptación del proveedor (Monczka et al., 2016; Dickson, 1966).	Si es necesario trabajar con materias primas importadas, la documentación es obligatoria, sin fichas técnicas, COA, etc. El riesgo de reproceso, reclamo o pérdida por no conformidad del producto final sube de forma exponencial.
<b>7. ¿Qué áreas internas participan directamente en la preparación y cierre de las negociaciones B2B?</b>	Los principales actores son el área de compras, abastecimiento en coordinación con logística, comercio exterior y calidad según corresponda. También interviene el área de finanzas junto a contabilidad. Además, de gerencia que aprueba y analiza el riesgo.	La compra industrial es efectiva si se apoya en coordinación interfuncional en la organización para equilibrar costo, riesgo, calidad y continuidad del suministro (Monczka et al., 2016).	La negociación B2B no se trata simplemente de comprar el insumo requerido es un balance entre las áreas de la organización como son finanzas y calidad, de esta manera se reduce el riesgo de manera considerable.
<b>8. ¿Qué prácticas utiliza su empresa para evaluar el desempeño de los proveedores y ajustar condiciones negociadas?</b>	La principal evaluación se basa en que la calidad sea consistente, además del cumplimiento de entregas a tiempo, respuesta ante problemas y confiabilidad. Se ejecutan pruebas y muestras si el insumo es crítico para la producción. De presentarse fallas, se ajustan términos o se cambia proveedor si persisten los inconvenientes.	El método de evaluación de proveedores se basa en criterios de desempeño tales como: calidad, entrega y servicio, para sostener la competitividad en el mercado (Dickson, 1966; Monczka et al., 2016).	Los entrevistados expresaron que, la evaluación de proveedores se convierte en una estrategia de negociación efectiva si sostiene la calidad y continuidad gana preferencia en los compradores incluso si no es el competidor más barato.
<b>9. ¿Su empresa utiliza acuerdos como consignación u otros mecanismos colaborativos de largo plazo, y cómo influyen en la continuidad del suministro?</b>	Predominan compras puntuales y refieren no contar con acuerdos de consignación. Sin embargo, todos manifestaron relaciones comerciales de largo plazo basadas en confianza mutua y reciprocidad, además manifestaron que siempre se realizan pruebas y ensayos para evaluar nuevos insumos o proveedores en el mercado.	Los mecanismos de colaboración reducen riesgos y estabilizan la continuidad de los insumos en cuanto exista coordinación y reglas claras entre las partes (Chopra & Meindl, 2016).	Aunque en la mayoría de los casos no exista consignación de manera formal, la colaboración siempre está presente en la práctica mediante: flexibilidad en los pagos, apoyo mutuo derivado de la confianza construida.
<b>10. ¿Qué documentos considera imprescindibles para respaldar una negociación (contratos, órdenes de compra, fichas técnicas)?</b>	Los principales documentos son: el contrato, la orden de compra, las facturas y la proforma previa. Además, de anexos propios del insumo tales como: ficha técnica, especificaciones, hoja de seguridad, etc.	En comercio internacional, los documentos son una herramienta para fijar las condiciones, responsabilidades y tener una evidencia de cumplimiento de estas (International Chamber of Commerce, 2020).	El documento que es obligatorio es aquel que reduce la ambigüedad en la negociación. Si el estándar de calidad requerido, volumen, plazos y penalidades no quedan claros, las posibilidades de conflicto aumentan.

<b>11. ¿Qué sistemas o herramientas utilizan para registrar órdenes, recepciones y facturas?</b>	Se usan sistemas ya sean comerciales o desarrollados para cada empresa de tipo ERP. Otras organizaciones se apoyan al contratar contabilidad externa, servicios de auditoría y controles internos.	Los ERP integran los procesos y datos para coordinar compras, inventarios y finanzas de manera precisa (Jacobs & Weston, 2007).	Un buen sistema no solo sirve para registrar, permite ver el impacto real de cada negociación en inventario y de esa manera mejora la toma de decisiones para futuras compras y evaluación de proveedores.
<b>12. ¿Cómo describiría la continuidad del suministro de materias primas importadas en su empresa?</b>	Lo esencial es contar con proveedores confiables que ofrezcan buena logística para una planificación adecuada de stock. Pero siempre se debe contar con alternativas.	La continuidad es gestionada mediante planificación y control de inventario sumado a la gestión del riesgo de abastecimiento (Chopra & Meindl, 2016; Christopher, 2016).	La continuidad del suministro es un resultado directo de la negociación: si se negocia solo precio y no se asegura continuidad, se puede dar desabastecimiento.
<b>13. ¿Considera que su forma actual de negociar ayuda a aumentar ventas y mantener clientes, o es necesario mejorarla?</b>	En todos los casos se reconoce que siempre ha y espacio de mejora y la necesidad de estandarización de procesos y herramientas para sostener clientes estratégicos en el tiempo.	La relación B2B se fundamenta en la confianza, compromiso y desempeño de los involucrados de esa manera se forma retención (Morgan & Hunt, 1994).	Sostener relaciones comerciales no se limita a el precio, es consistencia, cumplimiento, respuesta inmediata y resolución de problemas de manera efectiva.
<b>14. ¿Cómo evalúan el efecto de condiciones negociadas en la rentabilidad y en el costo?</b>	Se evalúan los márgenes y costos de operación de forma periódica. De ser necesario se ajustan condiciones según variaciones y se busca sostener el margen sin sacrificar los estándares.	Al analizar el costo total permite ver el impacto real de condiciones de compra más allá de la visión simplista del precio (Ellram, 1995).	Con el enfoque tradicional basado en el precio no se toma en cuenta factores como: plazo, merma, devoluciones, reproceso. Que pueden llegar a ser más costosos que un insumo económico.
<b>15. ¿Qué aspectos de la negociación B2B generan mayor percepción de valor y confianza, y cómo influyen para relaciones de largo plazo?</b>	Es casi una constante: calidad y confiabilidad. La relación se sostiene con reciprocidad, cumplimiento de acuerdos establecidos y resolución de conflictos.	La confianza entre el comprador y el vendedor es la base de relaciones duraderas que reducen la incertidumbre (Doney & Cannon, 1997; Morgan & Hunt, 1994).	En el mercado de materias primas importadas, la evidencia verificable genera confianza, acompañada de un comportamiento de cumplimiento y reciprocidad mutua.

Fuente: elaboración propia (2026).

A partir de la tabla presentada se evidencia que la negociación B2B de materias primas importadas funciona como un sistema integrado donde el precio, plazo y riesgo crediticio mantienen un equilibrio codependiente el uno del otro. Los resultados manifiestan, que el inicio de una negociación no es enfocarse en el precio, sino priorizar que el suministro tenga abastecimiento constante. Desde esta óptica, los proveedores son evaluados por la calidad que ofrecen en sus productos, otros factores como el cumplimiento de las entregas a tiempo y la gestión ante contingencias son igual de relevantes. Por esta razón, resulta acertado afirmar que la confianza se construye con calidad y desempeño del proveedor en el tiempo.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Antecedentes representativos de la negociación de venta B2B de materias primas importadas en el Ecuador**

La negociación B2B de materias primas importadas en el país se encuentran ligadas a factores como: presión operativa por parte de los clientes y exigencia documental. En este entorno económico, el acuerdo no depende netamente del precio, sino por elementos del paquete negociable como la continuidad de la cadena, respaldo documental y evitar incumplimientos en los pedidos. Desde esta lógica, los antecedentes presentados manifiestan que no se limitan al comportamiento de las partes sino están relacionadas también a condiciones de comercio exterior y de la industria que demanda materias primas para operar cada día, este fenómeno se da en especial en sectores donde la trazabilidad y los estándares de calidad no son negociables.

Dentro del contexto económico actual, la importación mantiene un peso considerable en la operación productiva de distintas industrias en Ecuador, debido a que una porción relevante de la cadena de suministro corresponde a materias primas e insumos de origen extranjero para la producción. Según el BCE en el primer trimestre de 2024, el total de importaciones CIF se situó en 6.366,4 millones de dólares dentro de este valor la subcategoría materias primas registra 2.097,9 millones, lo que confirma la importancia dentro del flujo de abastecimiento para empresas productoras que comercian con la modalidad B2B en el país (Banco Central del Ecuador, 2024).

Este dato es de utilidad para entender por qué los representantes de las empresas entrevistadas insisten en negociar con proveedores que cuenten con evidencia verificable y no únicamente basarse en referencias o promesas comerciales sin respaldo, dado que el impacto de una falla en el insumo se traduce en costos elevados de compensación.

Otro aspecto para recalcar está relacionado con el componente normativo–documental, que en la práctica es parte del “paquete negociable”, el proceso de importación exige documentación y control administrativo obligatorio, lo cual exige al importador solicitar evidencia que respalde el trato desde el principio. Entre los documentos exigidos por la aduana se identifican, por ejemplo: factura comercial, documento de transporte, póliza de seguro, RUC, y documentación específica de ser requerida, lo cual hace que la negociación siempre sea formal. (International Trade Administration, 2025).

A esto se suma, la gestión documental que se tramita a través de la ventanilla única o VUE proporcionada por la SENA. Por este motivo, el cumplimiento documental deja de ser una fase posterior y pasa a influir en el diseño del acuerdo desde el primer acercamiento dado por las garantías exigidas y en la selección final del proveedor (International Trade Administration, 2025).

Dado lo anterior, se identificaron los aspectos más representativos que explican el comportamiento negociador observado durante el diagnóstico del estudio:

- **Rol central del abastecimiento ininterrumpido.**

La importación de materias primas no se considera una compra aislada; se trata del componente principal que sostiene la producción y por extensión las ventas B2B en las cuales este estudio está enfocado. La exigencia constante de asegurar la continuidad lleva a las organizaciones a priorizar a los proveedores más confiables y negociar condiciones que reduzcan el riesgo operativo al máximo. Es relevante destacar, que en un país donde las importaciones de materias primas llevan un peso visible dentro del total importado en el año la continuidad operativa es crucial en el sector productivo (Banco Central del Ecuador, 2024).

- **Influencia de la evidencia técnica y documental para mantener los estándares de calidad.**

Se exige documentación debido a que esta define si es aceptado por parte de control de calidad, evita reclamos e inconformidades y reduce posibilidades de ambigüedad. En consecuencia, la negociación integra este

documento a manera de condición de compra y no como un anexo opcional irrelevante, esto porque la importación requiere soportes formales y verificables para ser presentados al arribo en puerto de destino (International Trade Administration, 2025).

- **Control digital y trazabilidad operativa.**

Hoy en día toda operación de comercio exterior se apoya en entornos digitales, que se usan para el registro, la verificación y posterior liberación de mercancías lo cual empuja a las empresas a sostener consistencia documental y mayor registro. Debido a que parte del proceso se canaliza mediante sistemas informáticos (International Trade Administration, 2025).

- **Tejido empresarial activo que demanda materias primas importadas.**

La presencia de empresas en sectores tales como el farmacéutico, alimenticio, textil y florícola nos otorgan una visión general de la relevancia del estudio, porque son actividades productivas que requieren abastecimiento continuo y hasta cierto punto son frágiles. Resultan necesarios, estándares consistentes en el tiempo lo cual se ve expresado en la repetición de términos como: calidad, proveedor, garantía y certificado en las entrevistas realizadas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s. f.).

Para sintetizar, los antecedentes permiten interpretar la razón por la que en la negociación para venta B2B de materias primas los entrevistados a menudo enfatizan en la calidad y confianza como criterios predominantes a lo largo de las entrevistas. Con esta lógica se llevan las negociaciones de manera que se asegura continuidad en el flujo de materias primas necesarias para la producción, además de cumplir estándares y no únicamente con el fin de obtener el precio más bajo en un insumo. El diagnóstico expuesto en el capítulo anterior se interpreta de esta manera, dentro de un marco donde el proceso de importación, documentación y trazabilidad condicionan la viabilidad del acuerdo y orientan las estrategias negociadoras.

### 3.2. Modelo de propuesta de estrategias de negociación para incrementar las transacciones B2B de insumos importados en empresas ecuatorianas

En el modelo se basa en la preparación estratégica de la negociación sumado a formar un diseño eficiente del paquete negociable, la estandarización documental y la gestión de las relaciones con los proveedores. De este modo, se busca aumentar la incidencia de cierres exitosos en las negociaciones y, por otro lado, se busca mitigar el riesgo operativo además de sostener la continuidad del abastecimiento de materias primas e insumos, en lugar de reducir la negociación a la variable simplista del precio.

**Figura 2.** Modelo cíclico de componentes de negociación B2B para incrementar el comercio de materias primas importadas en Ecuador



**Fuente:** elaboración propia (2026)

El sistema se formula a manera de guía estructurada y replicable en diversos sectores Empresariales en Ecuador, que le da un orden a el proceso de negociación desde la prenegociación o primer acercamiento, hasta el control y seguimiento posterior a al momento de cerrar un acuerdo. Este se caracteriza por otorgar mayor importancia a las decisiones sustentadas en evidencia como: requisitos técnicos, condiciones logísticas, documentación y desempeño en el tiempo. Con esto, se busca que las concesiones usadas para negociar sean controladas, planificadas y

sostenibles, con intercambios claros y límites previamente establecidos. (Fisher, Ury, & Patton, 2011; International Chamber of Commerce, 2020).

**Tabla 10. Modelo de propuesta para fortalecer la negociación B2B de insumos importados**

<b>Proceso y componente</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Instrumentos / evidencia esperada</b>
<b>1. Segmentación y priorización de cuentas B2B</b>	Enfocar el esfuerzo en clientes con mayor probabilidad de cierre y aporte al margen	Clasificar cuentas por criticidad del insumo, recurrencia, volumen y riesgo; definir “cuentas clave” y condiciones base por segmento	Matriz de segmentación; perfil de cuenta; historial de compras; condiciones estándar por segmento
<b>2. Preparación estratégica (BATNA–ZOPA–costo total y riesgos)</b>	Negociar con límites claros y argumentos verificables	Definir precio de reserva y objetivo; identificar alternativas reales; estimar costo total (logística, tiempos, riesgos); establecer rangos de acuerdo	Documento de límites (reserva/objetivo), escenarios: matriz de riesgos; criterios de aceptación de propuesta
<b>3. Diseño del paquete negociable</b>	Construir propuestas completas más allá del precio	Integrar variables: precio, volumen/MOQ, lead time, Incoterms, pagos, calidad, garantías, certificaciones, documentación, fijar no negociables.	Matriz del paquete negociable; límites por variable; checklist de concesiones; lista de no negociables
<b>4. Propuesta y cierre (ofertas equivalentes y concesión controlada)</b>	Incrementar probabilidad de acuerdo sin perder rentabilidad	Presentar 2–3 opciones equivalentes (combinaciones de variables); sustentar con evidencia; escalonar concesiones con condiciones y vigencia	Opciones de oferta; guion de concesiones; registro de acuerdos parciales; versión final aprobada
<b>5. Soporte documental y trazabilidad</b>	Reducir ambigüedad y asegurar evidencia del acuerdo	Estandarizar documentación técnica y comercial; asegurar coherencia entre orden de compra–recepción–factura.	Contrato/anexos; orden de compra; fichas técnicas; certificados; control de coincidencia documental; repositorio digital
<b>6. Coordinación interna (compras–logística–finanzas–calidad–comercial)</b>	Evitar compromisos irreales y negociar con información confirmada	Definir flujo interno de validación previa; asignar responsables; establecer puntos de control y criterios de aprobación	Flujograma interno; minuta de validación; responsables por etapa; tablero interno de estatus
<b>7. Gestión de relación con proveedores (SRM y continuidad)</b>	Sostener acuerdos y reducir quiebres de suministro	Evaluar desempeño del proveedor; definir indicadores; activar planes de contingencia; promover mejora continua	Ficha SRM; <i>scorecard</i> del proveedor; KPI (entrega, calidad, respuesta); plan de contingencia y mejora

Fuente: elaboración propia (2026).

Para que su aplicación sea cómoda, el modelo se organiza en fases que están conectadas a actividades con evidencias tangibles. De esta manera, permite controlar y documentar el cumplimiento y así disminuir reprocesos o pérdidas a causa de fallas documentales. De esta manera, lograr que las negociaciones sean más consistentes y por ende eficaces, con criterios comparables entre proveedores y operaciones aplicables a en la industria ecuatoriana.

**Tabla 11. Fases del modelo y salidas documentales esperadas**

<b>Fase</b>	<b>Propósito</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Salidas / evidencia mínima</b>
<b>Pre-negociación</b>	Preparar límites, criterios y escenarios	Segmentación de cuentas; definición de límites (reserva/objetivo); análisis de costo total y riesgos; validación interna de requisitos	Perfil de cuenta; matriz de requisitos; escenarios; criterios de aceptación
<b>Negociación</b>	Construir y ajustar el paquete negociable	Matriz del paquete negociable; presentación de opciones equivalentes; concesiones condicionadas; definición de no negociables	Matriz del paquete; opciones de oferta; registro de concesiones; condiciones acordadas
<b>Cierre</b>	Formalizar condiciones y compromisos	Confirmación final interna; definición de pagos, plazos, calidad, logística e Incoterms; verificación documental	Contrato/anexos; orden de compra; cronograma; set documental mínimo
<b>Ejecución y control</b>	Asegurar cumplimiento y continuidad	Control documental; verificación de recepción; seguimiento de incidencias; evaluación de desempeño del proveedor	Evidencia de recepción; conciliación documental; scorecard; plan de mejora

**Fuente:** elaboración propia (2026).

En términos generales, el modelo de propuesta hace un consolidado de los hallazgos de la investigación y los traduce a un esquema práctico y ordenado para obtener un mejor resultado en negociaciones B2B. Su correcta aplicación ayuda a tomar mejores decisiones, además de controlar la trazabilidad y acuerdos de largo plazo con el uso de un paquete negociable equilibrado que respaldado por evidencia y control posterior es una herramienta clave en el proceso de negociación. Con base en lo expuesto, la investigación se presenta las

conclusiones y recomendaciones, en las que se hace un resumen de los resultados obtenidos y se establecen acciones a mejorar en relación con el modelo propuesto.

**Tabla 12. Presupuesto estimado para implementación de propuesta**

Proceso	Propuesta	Valor estimado (USD)
Preparación estratégica	Implementación de plantillas y matrices de negociación (BATNA–ZOPA–costo total y riesgos) + estandarización del “paquete negociable”	450.00
Segmentación y priorización	Diseño de matriz de segmentación de cuentas B2B y criterios de decisión (cuentas clave, condiciones base por segmento)	250.00
Soporte documental y trazabilidad	Organización de repositorio digital y estandarización documental mínima (contrato/anexos, OC, fichas, certificados, control de coincidencia)	650.00
Coordinación interna	Implementación de flujo interno de validación (compras–logística–finanzas–calidad–comercial) y tablero de estatus	300.00
Gestión de proveedores (SRM)	Diseño de ficha SRM, scorecard de proveedor e indicadores KPI (entrega, calidad, respuesta) + protocolo de contingencia	550.00
Capacitación del equipo	Talleres de negociación B2B (concesión condicionada, ofertas equivalentes, manejo de objeciones y cierres) y uso de formatos	900.00
Tablero de control	Implementación básica de tablero KPI (seguimiento de cierres, plazos, no conformidades, recurrencia, incidencias)	250.00
Total		3,350.00

**Fuente:** elaboración propia (2026)

En Ecuador, un valor de 3.350 USD en plantillas de negociación (BATNA–ZOPA–costo total y riesgos), SRM, trazabilidad y tablero suele recuperarse en función de lo que la empresa pueda ahorrar y generar con su implementación. Un rango reservado del impacto neto podría ser entre 300–500 USD al mes, con esto el retorno estaría aproximado en 7–11 meses, pero en el caso de que el impacto neto suba a valores entre 600–900 USD al mes, el retorno baja a 4–6 meses.

## CONCLUSIONES

- Los fundamentos conceptuales nos permiten concluir que una negociación B2B eficaz esta sostenida bajo criterios estratégicos verificables como la creación y distribución de valor a través de un enfoque integrativo, con el uso de estrategias como BATNA y ZOPA, en combinación a una evaluación comparativa del costo y utilidad, comparándolos con los riesgos de logística, calidad y financiamiento. Por ello, el valor negociado se expresa en concesiones planificadas y un techo límite de operación que protege el margen mínimo.
- El enfoque cualitativo descriptivo–explicativo, sumado a el uso de entrevistas semiestructuradas y sistematización por tema, ayudaron a diagnosticar los principales factores que influyen en la negociación de materias primas importadas. Con el uso del software cualitativo Atlas.ti fue posible ordenar las evidencias, asegurar trazabilidad y mostrar patrones claros en la conversación. En donde se evidenció que se prioriza la continuidad del abastecimiento y la estabilidad del flujo comercial, antes que transacciones de corto plazo basadas en el precio.
- Se clasificaron los componentes críticos de la negociación B2B en variables económicas (precio, costo, plazos y crédito), técnicas (calidad, fichas, certificados, garantías), logísticas (plazos, importación), y relación con el cliente o proveedor en los cuales entra en juego factores como la confianza y manejo de contingencias. Los datos demuestran que estos componentes actúan de forma independiente, por lo que mediante la gestión a través de un paquete negociable y soportes documentales es posible reducir ambigüedades, elevar el control sobre el acuerdo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda validar el modelo propuesto mediante la aplicación de un plan piloto en empresas importadoras de distintos sectores, además de los que se trataron en el presente trabajo investigativo. Se sugiere incorporar retroalimentación de usuarios y de los encargados de logística que hayan aplicado las propuestas. Lo que permitirá ajustar los límites del paquete negociable, y criterios de aceptación según la criticidad del insumo en base información obtenida en la práctica.
- Se sugiere como primer paso fortalecer la estandarización documental, y la trazabilidad digital del proceso negociador y de esta manera poder evitar errores. Esto se logra, mediante registros y controles periódicos que aseguren la consistencia diaria entre los documentos (orden de compra, recepción y factura). Esta forma de estandarización evita reprocesos, errores en la compra e inconformidades. A esto se añade, que disminuye la incertidumbre y mejora la confianza entre las partes.
- Se recomienda el desarrollo de investigaciones posteriores que midan el impacto del modelo con indicadores cuantitativos comparables como el a) tiempo de cierre, b) cumplimiento de plazos, c) no conformidades, d) recurrencia de compras, e) variación de costos comparado con el periodo anterior al uso del modelo. Lo que en un futuro permitiría, ampliar el alcance del estudio hacia otras regiones del país o escalarlo a cadenas de suministro más avanzadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario [Agrocalidad]. (2022). Requisitos para la importación de insumos de uso agrícola. Quito, Ecuador: Agrocalidad.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2022). Lineamientos para el control sanitario de productos sujetos a vigilancia. Quito, Ecuador: ARCSA.
- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Famiyeh, S., & Adaku, E. (2019). Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership. *International Journal of Production Economics*, 208, 160–170.
- Arellano-Rodríguez, J. B. (2024). Supply chain integration and its relationship with the business performance of metal-mechanics manufacturing SMEs. *Small Business International Review*, 8(1), 1–15.
- Banco Central del Ecuador. (2024). Cuentas nacionales trimestrales y comercio exterior de bienes. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2024). Evolución de la balanza comercial. Enero–Marzo 2024 (cifras provisionales). Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2024). Informe de coyuntura económica del Ecuador 2024. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Betancourt-Expósito, Y., Quintana-Díaz, J. C., Rosabal-Peraza, M., Sánchez-Caro, J., Sablón-Cossío, N., & Ynfante-Rodríguez, R. (2021). Aplicación del vendor managed inventory (VMI) para la gestión de inventarios en una empresa comercial. *Ingeniería Industrial*, 42(2), 196–209.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Harlow, England: Pearson.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2021*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Cornacchione, E. B. (2023). Dynamic pricing models and negotiating agents. *Administrative Sciences*, 13(2), 57. <https://doi.org/10.3390/admsci13020057>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Ellram, L. M. (1993). Total cost of ownership: Elements and implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(4), 2–11.
- Fan, M. (2023). Joint forward contract negotiation: The role of B2B coordination under spot price volatility. *Journal of Business Research*, 160, 113–124.

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). New York, NY: Penguin Books.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *Mercados de insumos agrícolas y seguridad alimentaria: Síntesis de políticas*. Rome, Italy: Author.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Fertilizer market update*. Rome, Italy: Author.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (3rd ed.). London, England: Sage.
- Gatobu, J. G., & Moronge, M. (2018). Influence of supplier relationship management on procurement performance: A case of Kenya Airways. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(1), 745–768.
- Geiger, I. (2017). A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*, 64(3), 91–106. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.003>
- Geiger, I., & Hüffmeier, J. (2020). “The more, the merrier” or “less is more”? How the number of issues addressed in B2B sales negotiations affects dyadic and seller economic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 87, 90–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.013>
- Geiger, I., Salmen, A., & Zerres, A. (2024). Is the buyer really king? A meta-analysis of the buyer advantage in sales negotiation. *Industrial Marketing Management*, 123, 372–385. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.004>

- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2nd ed.). London, England: Sage.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Inga-De-la-cruz, G., Dubois-Torres, J., & Quiroz-Flores, J. (2023). Lean logistic and supplier relationship management to reduce stockouts in a graphic industry. In *Proceedings of the 21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology* (pp. 1–6). <https://doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.199>
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms*. Paris, France: ICC Publishing.
- International Monetary Fund. (2022). *Shipping costs and inflation* (Working Paper No. WP/22/061). Washington, DC: Author.
- International Monetary Fund. (2023). *World economic outlook 2023*. Washington, DC: Author.
- International Trade Administration. (2024). *Ecuador – Market entry strategy*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
- International Trade Administration. (2025). *Ecuador – Import requirements and documentation*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
- Kelly, S., & Chicksand, D. (2024). A critical exploration of bargaining in purchasing and supply management: A systematic literature review. *Group Decision and Negotiation*, 33(3), 617–646. <https://doi.org/10.1007/s10726-024-09879-9>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York, NY: Free Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mann, H., Warsitzka, S., Zhang, H., Hüffmeier, J., & Trötschel, R. (2022). When control does not pay off: The dilemma between trade-off opportunities and budget restrictions in B2B negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(4). <https://doi.org/10.34891/20220406-431>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024).  
Boletín de cifras: Comercio exterior (mayo 2024). Quito, Ecuador: Autor.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD supply chain resilience review*. Paris, France: OECD Publishing.
- Organización Mundial del Comercio. (2021). *¿Qué es la OMC?* Ginebra, Suiza: Autor.
- Organización Mundial del Comercio. (2022). *Examen estadístico del comercio mundial 2022*. Ginebra, Suiza: Autor.

- Organización Mundial del Comercio. (2022). Informe sobre el Comercio Mundial 2022. Ginebra, Suiza: Autor.
- Oteri, O. J., Onukwulu, E. C., Igwe, A. N., Ewim, C. P.-M., Ibeh, A. I., & Sobowale, A. (2023). Dynamic pricing models for logistics product management: Balancing cost efficiency and market demands. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 861–869. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.1-861-869>
- Paredes-Rodríguez, V. A., Muñoz-Gómez, G., & Carrasco, S. (2022). Indicadores de resiliencia para una cadena de suministro: Revisión sistemática. *Información Tecnológica*, 33(1), 245–256. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000100245>
- Peña Tipián, G. A., Palma Dongo, W. R., Méndez Huamán, J. A., & Vivanco Ramos, J. A. (2024). Identificación y análisis de estrategias de resiliencia del sector retail frente a disrupciones en la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, (46), 1–16. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2024.n046.6894>
- Pesántez-Calva, A. E., Romero-Correa, J. A., & González-Illescas, M. L. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 72–93. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1166>
- Popper, K. R. (1980). *La lógica de la investigación científica* (V. Sánchez de Zavala, Trad.). Madrid, España: Tecnos.
- Quesada Somano, A. K., & Medina León, A. (2020). *Métodos teóricos de investigación: Análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico* (Monografías 2020). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.

Ried, L. D., Goldstein, D., Toubia, O., & Ferreira, K. J. (2025). Negotiating with stories: When do seller narratives affect agreement outcomes? *Journal of Supply Chain Management*, 61(2), 33–52. <https://doi.org/10.1111/jscm.12343>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2020). Normas técnicas y evaluación de conformidad: Compendio sectorial. Quito, Ecuador: INEN.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2013). Procedimiento documentario y requisitos para operaciones de comercio exterior (Guía institucional). Quito, Ecuador: SENA E.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). Manual de procesos de importación para el despacho de mercancías. Quito, Ecuador: SENA E.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). Procedimientos documentados de importación (normas y manuales). Quito, Ecuador: SENA E.

Sierra-Alean, J. L., Sánchez-Ruiz, M. J., Guerra-Montoya, G. A., & Arango-Serna, M. D. (2020). Electronic data interchange and the flow of information in supply chain management: A systematic review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(4), 639–664.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2025). Directorio de compañías del Ecuador 2025. Quito, Ecuador: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s. f.). Directorio de compañías [Base de datos]. Quito, Ecuador: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Teichmann, L., Petrowsky, A., Escher, M., Lee, A. J., Kalesnykas, G., Roos, S., ... Loschelder, D. D. (2025). Optimizing counteroffers: How timing and magnitude shape sale prices and impasses in 26 million asynchronous online negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 34, 823–848. <https://doi.org/10.1007/s10726-025-09932-1>

United Nations Conference on Trade and Development. (2021). *UNCTAD handbook of statistics 2021*. Geneva, Switzerland: Author.

United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *Review of maritime transport 2023*. Geneva, Switzerland: Author.

Valenzuela-Cobos, A. (2025). Industry 4.0 in logistics management in Latin America. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 18(2), 145–163.

VanGrasstek, C. (2022). *Skills and techniques for trade negotiators: A practical guide*. Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development.

World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1457-0>

World Bank. (2022). *Commodity Markets Outlook, April 2022: The impact of the war in Ukraine on commodity markets*. Washington, DC: World Bank.

Zambrano Martínez, M. (2023). Adaptación de las mipymes en México al comercio electrónico ante la COVID-19: El caso de la Ciudad de México. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Administrativas y Económicas*, 12(24), 1–16.

## ANEXOS

## Recuento de palabras Atlas.ti

Windows: Tesis Garofalo - ATLAS.ti

Lista de palabras

Inicio | Buscar & Codificar | Analizar | Importar & Exportar | Herramientas | Ayuda | Lista de palabras | Filtro

Explorador del proyecto: Tesis Garofalo, Documentos (1), Códigos (0), Memos (0), Redes (0), Grupos de documentos (0), Grupos de códigos (0), Grupos de memos (0), Grupos de redes (0), Transcripciones de multi...

Buscar documentos: D1: transcripciones cridas atlas ti

Palabra	Largo	Frecuencia*	%	transcripciones cridas %
producto	8	77	6,29	77
clientes	8	71	5,80	71
precio	6	40	3,27	40
calidad	7	38	3,10	38
empresa	7	31	2,53	31
proveedor	9	23	1,88	23
negociación	11	20	1,63	20
sistema	7	17	1,39	17
costo	5	16	1,31	16
materia	7	16	1,31	16
prima	5	15	1,22	15
producción	10	15	1,22	15
confianza	9	12	0,98	12
importación	11	12	0,98	12
experiencia	11	11	0,90	11
fichas	6	11	0,90	11
logística	9	11	0,90	11
pago	4	11	0,90	11
garantía	8	10	0,82	10
plazo	5	10	0,82	10
certificado	11	8	0,65	8
transporte	10	8	0,65	8
puerto	6	7	0,57	7
stock	5	7	0,57	7
volumen	7	7	0,57	7
crédito	7	6	0,49	6
planificación	13	6	0,49	6
insumos	7	5	0,41	5
riesgo	6	5	0,41	5
remabilidad	12	4	0,33	4

Tipos: 30    Casos: 530    Razón: 0,057

*Formato de entrevistas*



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

**Tema: Estrategias de negociación para venta *B2B* de materias primas importadas en el Ecuador**

**GERENTES GENERALES, JEFES DE COMPRAS O ENCARGADOS DE COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA**

El presente instrumento servirá para la recopilación de datos sobre las prácticas, desafíos y estrategias utilizadas durante la negociación de materias primas importadas en Ecuador.

**Objetivo General del instrumento:** Diagnosticar las metodologías actuales e identificar los componentes críticos que

**Objetivo General del proyecto:** Diseñar estrategias de negociación para el incremento de las transacciones B2B de insumos

Como parte del trabajo de titulación, el investigador solicita de la manera más comedida su colaboración en este proceso. Por lo cual, las preguntas han sido diseñadas para responderlas en un margen de tiempo adecuado, sin incluir temas delicados que comprometan su integridad personal y profesional. La información obtenida será usada con fines académicos e investigativos, se garantiza la reserva y confidencialidad de esta.

**Entrevistados:** Generales, jefes de compras o encargados de comercio exterior y logística.

1. ¿Dividen a sus clientes basándose en la cantidad y el tipo de producto que

llevan?

2. ¿Qué alternativas maneja su empresa en momento en el que la negociación con un cliente o proveedor no avanza en los términos esperados?
3. ¿De qué manera se toma en cuenta costos logísticos, tiempos de tránsito, aranceles y riesgos al preparar una importación?
4. ¿Qué factores influyen con mayor peso en la definición del precio y plazos de pago ofrecidos a los clientes B2B?
5. ¿Qué toman en cuenta para fijar la fecha de entrega y el mínimo de compra?
6. ¿Qué tipo de certificaciones, fichas técnicas o garantías solicitan los proveedores y cómo se integran en la negociación?
7. ¿Qué áreas internas participan directamente en la preparación y cierre de las negociaciones B2B?
8. ¿Qué prácticas utiliza su empresa para evaluar el desempeño de los proveedores de materias primas y ajustar las condiciones negociadas?
9. ¿Su empresa utiliza acuerdos como consignación u otros mecanismos colaborativos de largo plazo, y estos cómo influyen en la continuidad del suministro?
10. ¿Qué documentos considera imprescindibles para respaldar una negociación de materias primas importadas (contratos, órdenes de compra, fichas técnicas)?
11. ¿Qué sistemas o herramientas utilizan para registrar órdenes, recepciones y facturas etc.?
12. ¿Cómo describiría la continuidad del suministro de materias primas importadas en su empresa?

13. ¿Considera que su forma actual de negociar está ayudando a aumentar las ventas y mantener a los clientes, o siente que es necesario mejorarla en algún aspecto?
14. ¿Cómo evalúan el efecto de las condiciones negociadas (precio, plazos, logística, garantías) en la rentabilidad de la empresa y en el costo?
15. Desde su experiencia, ¿qué aspectos de la negociación B2B generan mayor percepción de valor y confianza en sus clientes, y cómo influye esto para mantener relaciones de largo plazo?

*Autorización entrevista 1*



#### CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, Henry Patricio Vallejo Manjarres, con C.I. 1802882132; certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.

  
FIRMA

  
CHRISTELL JEAN  
Patricio Vallejo  
R.U.C. 1802882132001  
PELILEO

## Autorización entrevista 2



### CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, Rocio Archalona Lopez, con CI: 0502210636; certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.

INFORMACIÓN DE LA FIRMANTE  
Rocio Archalona Lopez  
FIRMA AUTORIZADA

FIRMA

## Autorización entrevista 3



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

## CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, Walter O. Reina O., con CI: 1802032180, certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.

FIRMA



## Autorización entrevista 4



### CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, Oswaldo Rodrigo Llerena Villacis, con CI: 1802377935 ; certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada **"ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR"**, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.



FIRMA

## Autorización entrevista 5



### CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, RENAN SANCHEZ RETAMON con CI: 1302541746, certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.



FIRMA

## Autorización entrevista 6



## CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, Alvez Unico Pires Morán, con CI: 1802912617; certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.



FIRMA

## Autorización entrevista 7



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

## CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, Johana Lissette Pérez Pérez, con CI: 1804461067; certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.

FIRMA

## Autorización entrevista 8



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

### CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Yo, Oswaldo Francisco Vallejo Vinuesa, con CI: 1802432805; certifico que he completado personalmente el cuestionario consultado por el Sr. Estéfano André Garófalo Vallejo, correspondiente a la investigación titulada "ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA VENTA B2B DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS EN EL ECUADOR", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Declaro que todas las respuestas han sido proporcionadas de manera auténtica, directa y voluntaria, y autorizo su utilización únicamente con fines académicos y de investigación.]

Oswaldo Francisco Vallejo Vinuesa

---

FIRMA