

FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE LAS  
EMPRESAS EXPORTADORAS AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE  
VILLAVICENCIO EN EL DEPARTAMENTO DEL META

KAROL HEREDIA NUÑEZ  
KATHERINE BLANDON USECHE

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO  
2015

FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE LAS  
EMPRESAS EXPORTADORAS AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE  
VILLAVICENCIO EN EL DEPARTAMENTO DEL META

KAROL HEREDIA NUÑEZ  
KATHERINE BLANDON USECHE

Trabajo de grado para optar al título de Administrador De Empresas  
Agropecuarias

Director  
JESÚS ALEJANDRO GÄRTNER TREJOS  
Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional  
Especialista en Gerencia de Finanzas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO  
2015

**AUTORIDADES ACADEMICAS**

**P. CARLOS MARIO ALZATE MONTES, O.P.**  
Rector General

**P. EDUARDO GONZÁLEZ GIL, O.P.**  
Vicerrector Académico General

**P. JOSÉ ANTONIO BALAGUERA CEPEDA, O.P.**  
Rector Sede Villavicencio

**P. ALVARO JOSÉ ARANGO RESTREPO, O.P.**  
Vicerrector Académico Sede Villavicencio

**ADM. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN**  
Secretaria de División Sede Villavicencio

**MVZ. WILSON ENRIQUE RUEDA URIBE**  
Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

**WILSON ENRIQUE RUEDA URIBE**  
Decano de Facultad Administración de Empresas  
Agropecuarias

---

**JESÚS ALEJANDRO GÄRTNER TREJOS**  
Director trabajo de grado

---

**MARIO FERNANDO PRIETO DELGADILLO**  
Jurado

---

**JENNY JHOEN DIAZ SALCEDO**  
Jurado

Villavicencio, Abril de 2015

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	9
INTRODUCCION.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	11
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	13
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. MARCO REFERENCIAL.....	16
4.1. MARCO CONCEPTUAL.....	16
4.2. MARCO TEÓRICO.....	16
4.3. MARCO TEMPORAL.....	19
4.4. MARCO GEOGRÁFICO.....	19
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	20
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	20
5.2.1. Método de recolección de datos.....	20
<b>5.2.1.1 Fuente de información primaria.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.1.2 Fuentes de información secundaria.....</b>	<b>20</b>
5.3. MUESTRA.....	21
5.3.1. Población objeto de estudio.....	21
5.3.2. Método muestral.....	21
5.3.3. Modalidad de las entrevistas.....	21
5.3.4. Población.....	22
Fuente: Elaboración Propia.....	22
5.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22
6. RESULTADOS.....	23
Información de la empresa.....	23

Fuente. Elaboración propia, con Datos del Zoocriadero Santa Ana .....	26
Fuente. CIAM S.A.S.....	26
Información de la empresa .....	26
Fuente. Elaboración propia, con Datos de la Empresa CIAM S.A.S.....	28
Fuente. ORBIOTEC .....	29
Información de la empresa .....	29
Fuente. Elaboración propia, con Datos de la Empresa ORBIOTEC .....	30
7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS .....	31
Fuente. Elaboración propia.....	31
CONCLUSIONES .....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	33

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación de Villavicencio en el Meta.....	19
Figura 2. Logo de la empresa zocriadero Santa Ana.....	23
Figura 3. Logo de la empresa CIAM S.A.S .....	26
Figura 4. Logo de la empresa ORBIOTEC .....	29

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Empresas agroindustriales de la ciudad de Villavicencio a entrevistar ....	22
Tabla 2. Matriz de análisis de resultados.....	24
Tabla 3. Matriz de análisis de resultados.....	27
Tabla 4. Matriz de análisis de resultados.....	29
Tabla 5. Matriz de Análisis de Entrevistas .....	31



## RESUMEN

El gobierno nacional ha promovido el estudio cuidadoso de los mercados internacionales, teniendo en cuenta como base la agenda productiva de los departamentos, de la que desprende los desafíos que se encuentran dentro del plan de competitividad, y de los cuales se han puesto desafíos para la mejora consecuente de la economía nacional. Como resultado se ha evidenciado el crecimiento de la economía frente al contexto internacional; y un notado incremento importante de la exportación en los principales departamentos del país debido a estos mecanismos promocionales brindados por el gobierno, e igualmente muchas empresas que han logrado penetrar en ciertos mercados muy pocas han logrado conservar la comercialización a donde han llegado. Lo anterior deja en claro la relevancia de la actividad exportadora para el desarrollo del país y la región, sin embargo, en el municipio de Villavicencio pese a las ventajas agroindustriales y a los esfuerzos realizados por Proexport y Zeiky no se ha evidenciado un notable crecimiento como en otros departamentos. Y los pocos que se han arriesgado pocos han logrado mantenerse, ello se hace evidente al verificar la reducida cantidad de exportaciones que se realizan cada año.

La investigación se ejecuta de manera descriptiva concluyente, los métodos empleados para la recolección de datos son de tipo cuantitativo y cualitativo, la población objeto de estudio son las empresas que pertenecen al sector agroindustrial que están actualmente registradas en cámara de comercio y que ejercen la exportación desde la ciudad de Villavicencio.

Entre las principales conclusiones se encuentran: Las empresas convergen en que la responsabilidad y el cumplimiento son pilares importantes para la realización de negocios con clientes de otros países, debido a que estas dos aptitudes son la mejor carta de presentación de ellos ante un proceso futuro de intercambio comercial. La mayoría de las empresas de la región se encuentran realizando negociaciones con países latinoamericanos, denotándose que para las empresas es más cómodo estar en un mercado con los mismos parámetros culturales

**Palabras Claves:** Proceso de negociación, Empresas exportadoras, Empresas agroindustriales, Villavicencio

## INTRODUCCION

La presente investigación se encuentra dividida en partes, en la primera de ellas encontramos los aspectos asociados al problema de investigación abordado, allí pueden encontrarse la formulación del problema, los objetivos, en la segunda parte se encuentra el marco conceptual.

La tercera parte, hace referencia a los aspectos metodológicos, se describe el tipo de estudio y los tipos de instrumentos empleados, así como la población objeto de estudio. La cuarta parte se presentan los resultados encontrados, con ampkios detalles sobre la información recolectada.

Finalmente se encuentran las conclusiones, un acápite último hace referencia a la bibliografía y el material de consulta empleada

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En los antecedentes encontramos una investigación y publicaciones que se enfocan encuanto al desarrollo de estrategias, a los retos, a los elementos a tener en cuenta para que una empresa se internacionalize, estos antecedentes están ordenados del internacional, pasando por el nacional, y terminando con el regional o local; como lo son:

- **Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible**, es un artículo que en resumen sugiere a las PYMES, entender que la globalización abrió los mercados, por tanto el mercado es mundial, y sobre ellos es que se debe buscar el desarrollo de la empresa, y no pensar que la relación entre ser un pyme, los excluye de generar o por lo menos enfocarse a un mercado mayor, a uno local.
- **Dificultades en la internacionalización de la empresa**, un artículo que muestra un contexto en el cual se encuentran los obstáculos más comunes de las empresas, y como los factores internos se pueden ver desestabilizados, por factores externos que afectan a cualquier tipo de empresa que no esté en el proceso de internacionalización.
- **Agenda interna de productividad y competitividad 2020** “Desarrollar el clúster de comercialización enfocado a los servicios con base en el desarrollo de las empresas de la región, ayudadas por programas del estado”, lo que permitirá potenciar la economía del Departamento, generando una mejora en el conocimiento y distancias del municipio a niveles nacionales.

## 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el nivel de competitividad en el mercado mundial, se ha generado una incidencia en las políticas públicas para la promoción de la comercialización internacional.

El gobierno nacional ha promovido el estudio cuidadoso de los mercados internacionales, teniendo en cuenta como base la agenda productiva de los departamentos, de la que desprende los desafíos que se encuentran dentro del plan de competitividad, y de los cuales se han puesto desafíos para la mejora consecuente de la economía nacional. Como resultado se ha evidenciado el crecimiento de la economía frente al contexto internacional.

Y un notado incremento importante de la exportación en los principales departamentos del país debido a estos mecanismos promocionales brindados por el gobierno. E igualmente muchas empresas que han logrado penetrar en ciertos mercados muy pocas han logrado conservar la comercialización a donde han llegado.

Lo anterior deja en claro la relevancia de la actividad exportadora para el desarrollo del país y la región, sin embargo, en el municipio de Villavicencio pese a las ventajas agroindustriales y a los esfuerzos realizados por Proexport y Zeiky no se ha evidenciado un notable crecimiento como en otros departamentos. Y los pocos que se han arriesgado pocos han logrado mantenerse, ello se hace evidente al verificar la reducida cantidad de exportaciones que se realizan cada año.

Uno de los obstáculos de las nuevas empresas que tienen el de exportar es el miedo a lo incierto, a la incertidumbre frente a los clientes y el riesgo ante la probabilidad del fracaso en la negociación. Mostrando una insuficiencia frente a los requerimientos en el mercado internacional. Lograr conocer las causas y/o elementos que pueden repercutir negativamente en el proceso de negociación para prevenirlos y así conseguir mantenerse el mercado se hace indispensable. Por ello se hace determinante conocer los factores que afectan el proceso de negociación de las empresas exportadoras agroindustriales del municipio de Villavicencio. Lo que permitirá contar con información clave como incentivo para la exportación.

### 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que afectan el proceso de negociación de las empresas exportadoras agroindustriales del municipio de Villavicencio en el departamento del Meta?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de una empresa a medida que el mercado avanza, se basan en las nuevas exigencias del mercado, en la actual situación económica mundial se está generando un proceso dinámico, que requiere de un nuevo enfoque de las empresas, con el fin de reinventar sus modelos productivos, que a su vez sean ejes temáticos para determinar el surgimiento de una empresa desde un ángulo más extenso, como la internacionalización.

La generación de estrategias empresariales más competitivas, toca el ámbito internacional, en la gran mayoría de casos, es uno de los elementos importantes para muchas empresas, que ya no solo buscan cumplir y abarcar un mercado objetivo inicial, sino que además lograr mantenerse vigente. Un elemento que se ha vuelto casi una regla es el desarrollo de una empresa como un conjunto de personas que cumplen una función específica, que aplique a peticiones del mercado internacional, para trascender de esa gran muralla psicológica y normativa que es internacionalizarse.

Ese miedo reflejado en quienes dirigen las empresas, se ve claramente en la evolución y transcendencia que tiene las empresas a medida que pasan las nuevas etapas económicas que sufre el país, la región o específicamente el gremio.

En la gran mayoría de países, la internacionalización se ve como un proceso tedioso, posiblemente frustrante y muy riesgoso, es así como un alto número de empresas nunca generan este paso comercial, detenido en esencia por el miedo al fracaso, con consecuencias más dramáticas, como por ejemplo, la pérdida de tiempo y esfuerzo de ese gran número de trámites necesarios para poder exportar, endeudamiento y aunque no hace parte del área netamente económica, también el desgaste psicológico de quienes manejan los proyectos de la empresa.

Villavicencio es un punto estratégico futuro para Colombia, debido a la cercanía con la capital (Bogotá) y debido a que es la conexión con la media Colombia que aún no ha sido explotada del todo, comercialmente hablando. La amazonia es netamente agraria, y el desarrollo y evolución a una agroindustria, actualmente ha entrado apoyado por los planes de competitividad de la región, las agendas productivas y otros elementos estatales que se han tomado como una guía a seguir, en el desarrollo de cluster y gremios de distintas ramas de la agroindustria.

Este atraso en el desarrollo ha complicado el proceso de generar una comercialización nacional por parte de las empresas llaneras; ahora si se ve desde el punto de vista internacional, tendrían una posibilidad más remota, de actualmente generar un desarrollo internacional. Aunque existen empresas nacionales y regionales en el país que se han especializado en exportar, y que su único mercado, se encuentra fuera de las fronteras Colombianas, también existen empresas que

están buscando la manera de surgir internacionalmente, pero su limitante es el poco conocimiento que se tiene en la región del Meta, más exactamente en empresas del casco urbano de la capital.

La incertidumbre de realizar procesos de negociación que nadie en sus gremios haya realizado, sin contar con una visión o experiencia de empresas de la región, genera una barrera aun mayor, que la que se podría encontrar en ciudades mayormente activas como Bogotá, Cali, Medellín. Sin desconocer que existen empresas de Villavicencio que está trabajando modelos de internacionalización.

El desarrollo de este trabajo tiene como finalidad, generar un medio de consulta, de patrones que se encuentran cotidianamente en los procesos de negociación entre las empresas de Villavicencio y sus mercados objetivos, proveedores, o quienes generen ese intercambio comercial. Haciendo más fácil el guiar a empresas con el deseo de expandirse a otras fronteras, teniendo a la mano una guía útil, actualizada y explicativa de los factores que repercuten en los procesos de negociación internacional.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los factores determinantes que afectan el proceso de negociación en las empresas exportadores agroindustriales del municipio de Villavicencio en el departamento del Meta en el segundo semestre 2014.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el proceso de negociación por parte de las empresas agroindustriales que exportan de la ciudad de Villavicencio.
- Describir los obstáculos más comunes al momento de llevar a cabo una negociación internacional.
- Analizar los factores equívocos que se presentan en el proceso de negociación.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO CONCEPTUAL

**Globalización:** Es la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial que se produce como consecuencia del crecimiento económico, el avance tecnológico y las mejoras en la conectividad humana, hace que aumente el número de competidores (CEI, 2012).

**Ventaja competitiva empresarial:** La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única (Bonta, Farber, 2007).

**Negociación:** la negociación se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado (Bellanger, 1984).

**Negociación internacional:** constituye una actividad caracterizadora de las relaciones entre elementos pertenecientes a distintos países, ha conocido un desarrollo extraordinario y creciente en el mundo de postguerra y todo indica que continuará esa tendencia en el futuro (Beltramino, 2000).

**Cultura:** Es un conjunto de patrones aprendidos, que la sociedad adquiere a través de la difusión de valores y creencias; estos aspectos no observables se encargan de darle sentido y forma a aquellos que si son observables como el comportamiento de las personas en general. Así, la actuación de una persona a nivel individual, grupal o colectiva siempre estará determinada por la cultura en la que fue educada y a la que se exponga en el transcurso de su vida (Hall, 1965).

### 4.2. MARCO TEÓRICO

#### Inicios teóricos

Los inicios teóricos de la negociación inician a la segunda mitad del siglo 20, los autores son de origen americano, y dentro de los cuales se preocuparon por tocar



la incidencia de los factores culturales en las negociaciones comerciales ante el mundo globalizado que estaba emergiendo.

Dentro de ellos en 1959 Edward T. Hall comienzan a trabajar en este campo, publicando el libro *The Silent Language*<sup>1</sup>, con una negociación influida por parámetros culturales del país de origen. Así como Geert Hofstede (*Software of the Mind*, 1998) y Fons Trompenaars (*Riding the Waves of Culture*, 2001), entre otros. Estos últimos profundizando en la administración y cualidades a la hora de hacer negocios. Hofstede aporta el planteamiento de variables culturales tales como: 1) la distribución y distancia de poder que mide la relación con la autoridad, 2) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno y 3) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de tolerancia respecto a situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza. Finalmente, Trompenaars aporta su visión teórica sobre la competencia y habilidad del negociador como herramientas indispensables para la resolución de conflictos interculturales (Fao, 2008)

### **Fundamentos de la negociación**

Se deben evidenciar los dos tipos de negociaciones que la gran mayoría de teóricos han mencionado: las negociaciones distributivas donde no más tiene ventaja en ganancias una sola parte, y las negociaciones integradoras donde ambas partes ganan, llamadas también “gana – gana”. La metodología utilizada en los estudios sobre negociación, históricamente ha evolucionado desde estudios especulativos (de autores procedentes de Ciencia Política y de la Economía del Trabajo) o modelos matemáticos, a la actual investigación empírica, donde abundan los experimentos de laboratorio y estudios correlacionales, y son escasos –aunque preferibles pero difíciles de realizar- los experimentos de campo (manipulación de variables en contextos naturales) (García, 2003).

Para entender bajo este contexto histórico teórico se define la negociación:

“Básicamente la negociación significa obtener lo que se quiere de otros. Es un proceso de comunicación bilateral proyectado para alcanzar un acuerdo cuando ambas partes tienen algunos intereses compartidos y otros que son opuestos”<sup>2</sup>.

Los intereses individuales en la negociación deberán verse como disminuidos en la medida que se quieran encontrar intereses comunes o un consenso. La apertura a

---

<sup>1</sup> Hall, Edward T, *The Silent Language*, Nueva York. Fawcett Publications. 1965. 192 p.

<sup>2</sup> FISHER, Roger; URY, William and PATTON, Bruce, *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*, New York, Penguin Books, 2nd Ed, 1991, p. xvii. Es traducción propia.

la comunicación en la negociación es fundamental para la satisfacción y la consolidación de las partes, pero es desacorde con los trances de intereses en los cuales puede generar desconfianza en las partes. El nivel de confianza es esencial para el avance de las partes (Soledad, 2010).

### **La negociación internacional**

En la negociación internacional, como toda actividad y acción que ejecuten los seres humanos y las sociedades, está afín de una forma u otra con la cultura. Obligatoriamente por su condición humana, los negociadores unen a la interacción todas sus particularidades, incluso la cultura con sus cargas históricas y complejidad. Debido substancialmente a la imprecisión del concepto y de las diferentes orientaciones en las que se ha tratado el término “cultura”, algunos autores<sup>3</sup> le quitan relevancia a la cultura como factor influyente en las dinámicas de la negociación internacional, Zartman (1993) afirma que es probable que el impacto de los factores culturales, sea neutralizado por otras circunstancias propias de la lógica de la negociación. Sin embargo, otros estudiosos<sup>4</sup> con diferente perspectiva metódica y analítica, han señalado la importancia de la cultura como una fuerza comprobada en la política y la economía internacional, comprendiendo razonablemente, las negociaciones internacionales.

La cultura y sus efectos pueden ayudar a construir herramientas previsibles pertenecientes a los comportamientos y conductas del negociador y brindar los medios para un mejor control del proceso de negociación y, en consecuencia, de sus resultados (Soledad, 2010).

### **Investigación en referencia**

Uno de los trabajos que se toma como referente, debido al contexto en que se desarrollo es, una tesis de maestria en administración, desarrollada por dos profesionales que generaron investigación ligada a los procesos de internacionalización en el mercado Colombiano. Y que tiene por nombre; Comportamiento de las empresas Colombianas En sus procesos de Internacionalización. Desarrollada en Octubre de 2010, en la ciudad de Cali.

Este trabajo presenta los resultados de analizar diversas teorías de internacionalización, a la luz de la experiencia de internacionalización que han tenido 4 empresas colombianas (Quala, Bico, Leonisa y Pintuco). Las teorías utilizadas para explicar el proceso de internacionalización seguido por estas compañías fueron: la teoría de Competencias Esenciales (Prahalad y Hamel, 1990),

---

<sup>3</sup> Entre los autores que comparten esta postura cabe mencionar a Weiss (1999), Elgström (1994), Zartman (1993), Winham (1980).

<sup>4</sup> Faure (1993), Rubin (1993) y Huntington (1996).

la de Factores Internos y Externos (Etemad, 2004), y la de la Cultura Organizacional Global (Rhinesmith, 1991).

#### 4.3. MARCO TEMPORAL

Esta investigación comprende un periodo de tiempo que data desde el 10 de septiembre hasta el 1 de diciembre de 2014, se determina con el fin de delimitar el tiempo comprendido en el cual se realizará la investigación, el tiempo transcurrido de la fecha de finalización en adelante será sujeto a cambios empresariales dados en las empresas exportadoras del sector agroindustrial.

#### 4.4. MARCO GEOGRÁFICO

Esta investigación se realizara en el Departamento del Meta, en el Municipio de Villavicencio, ubicada en la región de la Orinoquia, cuenta con una población de 488.366 habitantes, con una superficie de 1328 km<sup>2</sup>; limita al norte con el municipio del Calvario y Bogotá, al oriente con el municipio de Puerto López, al sur con el municipio de Acacias y al occidente con el municipio de Acacias.

Figura 1. Ubicación de Villavicencio en el Meta.



Fuente: Mapa del municipio de Villavicencio/ Meta, 2012, IGAC

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

*Descriptiva concluyente:* La investigación se ejecutará de manera descriptiva concluyente, ya conociendo el problema de investigación, se procede al análisis de las variables y/o factores que afectan el proceso de negociación de las empresas exportadoras agroindustriales del municipio de Villavicencio (HERNÁNDEZ, 1991).

### 5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos empleados para la recolección de datos serán de tipo cuantitativo y cualitativo, puesto que hay variables que no dependen de una recolección cuantitativa ya que las condiciones comerciales, económicas, organizacionales y productivas no son iguales según la investigación. Y el procesamiento de los datos será de tipo cuantitativo.

#### 5.2.1. Método de recolección de datos

Se emplearán fuentes de información primaria y secundaria.

##### 5.2.1.1 Fuente de información primaria

En las fuentes de información primaria se utilizó entrevistas semiestructuradas. En la que se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Y recibir más visiones de las respuestas en el desarrollo, con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos de la investigación.

##### 5.2.1.2 Fuentes de información secundaria

En las fuentes de información secundaria se utilizarán métodos de recolección de tipo cuantitativo en donde se analizarán:

- Datos estadísticos online extraídos de investigaciones realizadas sobre el sector exportador agroindustrial en Villavicencio.
- Datos estadísticos físicos extraídos de investigaciones realizadas sobre el sector exportador agroindustrial en Villavicencio. De tesis, proyectos de grados e investigaciones realizadas por estudiantes, docentes, grupos de estudio y grupos de investigación.

- Datos estadísticos de planeación municipal de Villavicencio para la promoción y gestión de la exportación en el sector agroindustrial.
- Datos estadísticos del gobierno nacional en el cual se ven vinculadas cifras y factores relevantes en la negociación de la exportación en el sector agroindustrial.

### 5.3. MUESTRA

#### 5.3.1. Población objeto de estudio

La población objeto de estudio son las empresas que pertenecen al sector agroindustrial que están actualmente registradas en cámara de comercio y que ejercen la exportación desde la ciudad de Villavicencio.

#### 5.3.2. Método muestral

Para esta investigación se utilizará un tipo de muestreo no probabilístico, utilizando el método de muestreo por conveniencia, seleccionando los individuos a criterio de los investigadores según la investigación, en este caso se utilizara como primer filtro el registro mercantil de Villavicencio como requisito para la selección de los individuos, y en segunda medida que su actividad comercial sea la exportación de productos a mercados extranjeros (TAMAYO, 2003).

#### 5.3.3. Modalidad de las entrevistas

Cual el entrevistador dirige y formula las preguntas de forma secuencial y de la manera que crea conveniente según la situación de la información obtenida, se tratara de igual manera todos los individuos entrevistados. (Bonilla Elssy, 2005)

El procedimiento para la recopilación se realizará a través de visitas, con las entrevistas semiestructuradas, y acompañamiento de observación no participante, para el cumplimiento de los objetivos y el uso debido de las técnicas se realizará una etapa de planeación y preparación para el desarrollo de las entrevistas.

Para la etapa de preparación se desarrollará una entrevista piloto, la cual se solicitará su aplicación mediante una carta el permiso para el desarrollo de la misma, explicando el fin de la investigación. Posterior se efectuara la entrevista de acuerdo a los objetivos.

Posterior a ello se hará el análisis de la información recopilada, mediante la transcripción de los puntos fundamentales de las preguntas, de esta forma se

evaluara los patrones culturales y experienciales que se han tenido en los procesos de negociación.

#### 5.3.4. Población

Tabla 1. Empresas agroindustriales de la ciudad de Villavicencio a entrevistar

AÑO	NIT	RAZON SOCIAL	MACROSECTOR	SECTOR ARANCELARIA	POSICION	DEP.
2014	8000862624	ZOOCRIADERO SANTA ANA	PRENDAS DE VESTIR	CUERO MANUFACTURAS DE CUERO	4103200000	META
2013	8001649626	CIAM COLOMBIA S.A.S.	SACOS Y BOLSAS AGROINDUSTRIALES	SERVICIOS	900441030	META
2014	8001742922	ORBIOTEC	INSUMOS QUÍMICOS PARA MERCADO AGROPECUARIOS DERIVADOS	AGROPECUARIO	900404466-8.	META

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de recolección de datos utilizado para esta investigación, será la ENTREVISTA, la cual tendrá un formato semiestructurado; con el cual se busca dar respuesta a ciertos elementos relevantes para condensar las variables importantes para desarrollar esta investigación; en la entrevista se desarrollaran preguntas de corte cuantitativo y otras de tipo Cualitativo, que serán interpretadas de manera cuantitativa, para efectos de dar mediciones más concisas en términos estadísticos.

## 6. RESULTADOS

Figura 2. Logo de la empresa zoocriadero Santa Ana



Fuente: Zoocriadero Santa Ana.

### **ENTREVISTADO 1: Zoocriadero Santa Ana Ltda**

#### **Información de la empresa**

Cuando fue construido el encierro en el de 1991 el INDERENA autorizó el establecimiento de un pie de cría de 750 hembras y 250 machos (3 hembras: 1 macho) de *Caiman crocodilus crocodilus* en el zoo criadero Santa Ana. Posteriormente aprobó incrementar la población en 150 hembras y 50 machos. En una oportunidad no precisada, el exceso de material de arrastre (madera, hojarasca, etc) provocado por lluvias intensas acumuló en el extremo norte del encierro (zona de desagüe) y la fuerza de las aguas de la acequia derribó la malla de tal forma que mucho animales escaparon. Parte de ellos regresaron y otros fueron recapturados. Hoy no se tiene certeza de cuantos animales forman realmente el pie de cría. (Ramírez, 2002, Pag 2)

Actualmente dentro de sus características se encuentra que tienen un par de laguna de 2 hectáreas, en las cuales cada animal tiene un espacio de 4m cuadrados, está encerrado totalmente en malla y arborizado en su alrededor de manera para que aparezca acorde al hábitat natural. Actualmente su principal mercado es Singapur.

#### **Misión**

Zoo criadero Santa Ana que enfoca sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de las personas y empresas que necesitan adquirir cuero sin curtir con excelente calidad para la elaboración de diferentes productos en el extranjero.

## Visión

Ser la empresa líder en el mercado de babillas en Colombia para el 2022, superando la producción de la región Caribe con altos estándares de calidad y siempre pensando en el bienestar del cliente. Por esta razón las políticas de calidad serán encaminadas con base a la normatividad vigente y los patrones legales establecidos

Tabla 2. Matriz de análisis de resultados.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA: Zoocriadero Santa Ana Ltda</b>	<b>SECTOR ECONOMICO: Cuertiembre</b>
<b>TIEMPO DE CONSTITUCIÓN: 30 años</b>	<b>TIPO DE PRODUCTOS: Piel de babilla</b>
1. ¿Qué piensa al respecto de la negociación en el proceso de internacionalización de una empresa?	Es un proceso que necesita de toda la seriedad del caso, en lo concerniente a las responsabilidades, debemos entender que estas negociaciones se hacen con una cultura distinta, en la cual no será permitido errores culturales por parte de uno como exportador.
2. ¿Con que país se encuentra la empresa realizando actividades de desarrollo, en el proceso de negociación internacional?	Nos encontramos principalmente con el mercado Asiático y específicamente Singapur y Tailandia
3. Los parámetros culturales de negociación utilizados en Colombia, ¿Son los mismos utilizados por los clientes a nivel internacional? ¿Cuales?	No, no son los mismos, pero los factores culturales no influyen significativamente, ya que la negociación se maneja en términos de necesidad, si cumplen los términos del proceso entran a establecer precios uno tiene que tener en cuenta el gana gana, no como aquí que se puede llegar a ser más vivos, los factores principales son la calidad y el cumplimiento, y se tienen que cumplir a completa cabalidad.
4. ¿Cómo ha obtenido información de aprendizaje para realizar los procesos de negociación?	Hay que principalmente tener dominio de la información respecto al sector para saber completamente, hay que estar informados respecto a las tendencias, la utilización y el desempeño, hay que estar pendientes de las nuevas tecnologías que se utilizan para la transformación. Esta información se consigue principalmente. También nos guían y nos capacitan en este tipo de procedimiento Proexport, Zeiky y el Ministerio de Comercio Exterior.



<p>5. ¿Cuáles son los medios en los cuales ha logrado negociar con sus clientes?</p>	<p>Principalmente en internet y se procura tratar de tener los contactos directos, porque siempre hay intermediarios, muy pocas veces se logra y permiten tener un contacto directo y pues por ello se busca tener aliados de jerarquía como el Ministerio de comercio exterior para que brinden apoyo en contactos. También en este sentido, se logra apoyo por parte de Proexport.</p>
<p>6. ¿Existe un previo estudio, para llevar un protocolo en las negociaciones internacionales?</p>	<p>Nosotros hacemos un pequeño análisis de las empresas, los productos que venden, que tipo de productos, para así saber si se puede llegar a ellos, respecto al producto que ofrecemos, en cuanto a calidad, transporte y cumplimiento.</p>
<p>7. ¿Quién es el encargado de elaborar el protocolo?</p>	<p>No hay un protocolo elaborado, simplemente un pequeño análisis de la situación respecto a la empresa con la cual se va ha negociar.</p>
<p>8. ¿Qué elementos tiene en cuenta al momento de la negociación con cliente? y ¿Por qué?</p>	<p>Los términos que emplean, que principalmente son calidad y cumplimiento, se verifica y se es muy verídico acerca de la calidad de los productos que exportamos y ser muy realista respecto al transporte para cumplir con el tiempo de entrega y los demás términos pactados. Estos son los principales factores por los cuales se negocia con los clientes, el precio se da según la calidad del producto, la cantidades, teniendo en cuenta los costos y los precios del mercado en Colombia, hay una regulación de precios en el sector curtiembre en Colombia para que el nivel de competitividad se base en una diferenciación de otros servicios adicionales más no de precios.</p>
<p>9. ¿Existe un conducto regular, en las negociaciones que se tienen con el país o la empresa al cual se pretende llegar?</p>	<p>Primero se busca el contacto de las empresas que están necesitando el tipo de productos que exportamos, se hace el acercamiento, se propone un acercamiento comercial debido al tipo de producto que necesitan y después de</p>

	haber mostrado toda la documentación que respalde la empresa como medida de confiabilidad, se realiza la negociación en la cual ponen los términos de lo que necesitan y se hace una pequeña puja de precios basados en el mercado, después de haber aclarado los términos estos se tienen que cumplir a cabalidad.
10. ¿Cuáles son los problemas o inconvenientes que se han presentado en las negociaciones a nivel internacional?	Muchas veces se ha tenido inconveniente con la logística en la parte del transporte puesto que se pueden demorar más del tiempo pactado y esto causa desconfianza, incomodidad y esto causa una pequeña incomodidad al momento de hacer un siguiente pedido.

Fuente. Elaboración propia, con Datos del Zocriadero Santa Ana

Figura 3. Logo de la empresa CIAM S.A.S



Fuente. CIAM S.A.S

## ENTREVISTADO 2: CIAM COLOMBIA S.A.S

### Información de la empresa

CIAM S.A.S, es una empresa especializada en consultoría de Ingeniería, Ambiente y Minería; cuenta con profesionales calificados de amplia experiencia que garantiza un excelente desempeño en la prestación de nuestros servicios. Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, fundada en 2010.

### Visión

En el 2020, seremos una compañía líder en Colombia en la prestación de servicios integrales de consultoría, asesoría e interventoría en temas de ingeniería,

ambientales y de minería, manteniendo altos estándares de calidad y responsabilidad social en todas nuestras áreas de servicios.

## Misión

Diseñar e implementar paquetes de servicios integrales, de consultoría, asesoría e interventoría para diferentes objetivos, orientados a empresas del sector petrolero, energético, forestal, vial, minero, agropecuario e industrial de la economía nacional de carácter público y privado. Aseguramos el eficiente desarrollo y operación de nuestros servicios con personal altamente calificado, el empleo de nuevas metodologías y procedimientos para la ejecución exitosa de grandes proyectos, contribuyendo de esta manera a impulsar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Tabla 3. Matriz de análisis de resultados.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA: CIAM COLOMBIA S.A.S.</b>	<b>SECTOR ECONOMICO: Servicios</b>
<b>TIEMPO DE CONSTITUCIÓN: 4 años</b>	<b>TIPO DE PRODUCTOS: empresa especializada en consultoría de Ingeniería, Ambiente y Minería</b>
1. ¿Qué piensa al respecto de la negociación en el proceso de internacionalización de una empresa?	Realmente para empezar un proceso de talla internacional, en el sector servicios es algo que debe tener un máximo de rigurosidad en el planteamiento de la misma; muchas empresas visionan un desarrollo internacional, pero no tienen en cuenta pequeños detalles como lo son; la simple puntualidad o el conocimiento de la cultura de la otra parte a negociar.
2. ¿Con que país se encuentra la empresa realizando actividades de desarrollo, en el proceso de negociación internacional?	Actualmente estamos realizando actividades en Ecuador, y estamos en proceso de negociación con unas empresas de Perú
3. Los parámetros culturales de negociación utilizados en Colombia, ¿Son los mismos utilizados por los clientes a nivel internacional? ¿Cuales?	Si bien no son los mismo "parametros" si existe un bien colectivo para generar una negociación amena, ayuda el hecho que la cultura latina tiene características similares.
4. ¿Cómo ha obtenido información de aprendizaje para realizar los procesos de negociación?	A pesar de ser una empresa Joven, contamos con personal que ha tenido experiencias internacionales, los cuales en varios momentos han servido de ganchos para contactos.
5. ¿Cuáles son los medios en los cuales ha logrado negociar con sus clientes?	Por medio de Skipe hemos realizado una serie de negociaciones, aunque el primer contacto y el cierre del negocio; lo hacemos

	personalmente, normalmente se envía dos encargados (gerencial, y otra persona especializada en dar el diagnostico)
6. ¿Existe un previo estudio, para llevar un protocolo en las negociaciones internacionales?	Realmente un estudio como tal , no realizamos debido a que el medio Ambiente es un factor que en todo el mundo importa en la actualidad, lo que debemos adecuar es que servicios específicos ofreceremos a las empresas determinadas para que sean realmente provechosas nuestras asesorías.
7. ¿Quién es el encargado de elaborar el protocolo?	El director comercial se encarga en gran medida de realizar los parámetros para el proceso de negociación.
8. ¿Qué elementos tiene en cuenta al momento de la negociación con cliente? y ¿Por qué?	Principalmente la puntualidad, sumado con generar una buena impresión de manejo del tema. La puntualidad es una muestra del respeto hacia el otro, el tiempo es dinero, las excusas no valen; y el manejo del tema, le genera confianza al cliente; el cual pondrá a su empresa a un juicio riesgoso, basado en el resultado de lo que nosotros le diagnostiquemos.
9. ¿Existe un conducto regular, en las negociaciones que se tienen con el país o la empresa al cual se pretende llegar?	La experiencia nos ha llevado a tener un conducto regular en las negociaciones, aunque hay que recordar que cada cliente es distinto y puede reaccionar o actuar de maneras diferentes
10. ¿Cuáles son los problemas o inconvenientes que se han presentado en las negociaciones a nivel internacional?	Algunas empresas no aceptan negociar con encargados, así cuenten con el aval de la junta directiva.

Fuente. Elaboración propia, con Datos de la Empresa CIAM S.A.S

Figura 4. Logo de la empresa ORBIOTEC



Fuente. ORBIOTEC

### ENTREVISTADO 3: ORBIOTEC

#### Información de la empresa

La empresa ORBIOTEC S A se encuentra situada en el departamento de META, en la localidad VILLAVICENCIO y su dirección postal es CA 23 5 86, VILLAVICENCIO, META. ORBIOTEC S A está constituida como una SOCIEDAD ANONIMA. Si desea conocer más información sobre esta empresa, regístrese en el Informa y obtenga de forma gratuita su Informe Ampliado de ORBIOTEC S A. La actividad a la que se dedica la empresa ORBIOTEC S A es Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario.

Tabla 4. Matriz de análisis de resultados.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA: ORBIOTEC</b>	<b>SECTOR ECONOMICO: Agropecuario</b>
<b>TIEMPO DE CONSTITUCIÓN: 6 años</b>	<b>TIPO DE PRODUCTOS: Insumos químicos para mercado agropecuarios</b>
1. ¿Qué piensa al respecto de la negociación en el proceso de internacionalización de una empresa?	Da algo de miedo al principio dar el primer paso, debe ser tomado en serio, por el nivel de compromiso que ello significa, ya que si se logra hacer el canje no hay paso atrás.
2. ¿Con que país se encuentra la empresa realizando actividades de desarrollo, en el proceso de negociación internacional?	Ecuador, Chile, Costa Rica, Panamá, Perú, Argentina
3. Los parámetros culturales de negociación utilizados en Colombia, ¿Son los mismos utilizados por los clientes a nivel internacional? ¿Cuales?	Realmente no hay mucha negociación se tiene una tarifa fija, hay un acercamiento por contactos y se plantean los productos y los precios, los precios de los productos se plantean descuentos por volumen. Entonces la negociación se basa en intercambio de información comercial, no hay un juego en la comunicación.

4. ¿Cómo ha obtenido información de aprendizaje para realizar los procesos de negociación?	La información de contacto y apoyo se consigue por Proexport, Zeiky y el Ministerio de Comercio Exterior.
5. ¿Cuáles son los medios en los cuales ha logrado negociar con sus clientes?	Primero se hace un acercamiento por correo electrónico, planteando los tipos de productos, como un estilo de carta de acercamiento, luego de que se evidencia un acercamiento procuramos hacer una llamada internacional para concretar los detalles de los pedidos. Muchos de los contactos son conseguidos gracias al apoyo de las anteriores organizaciones, las cuales hacen
6. ¿Existe un previo estudio, para llevar un protocolo en las negociaciones internacionales?	No, no existe. No hay ningún protocolo solo el procedimiento de acercamiento.
7. ¿Quién es el encargado de elaborar el protocolo?	No hay un protocolo elaborado
8. ¿Qué elementos tiene en cuenta al momento de la negociación con el cliente? y ¿Por qué?	Verifican el cumplimiento en los plazos acordados y los términos convenidos, se acuerdan el valor de la carga, el peso de la carga, el tiempo de viaje, cual es el medio de transporte, el resto los clientes se hacen cargo.
9. ¿Existe un conducto regular, en las negociaciones que se tienen con el país o la empresa al cual se pretende llegar?	Primero se busca el contacto de las empresas que están necesitando el tipo de productos que exportamos, se hace el acercamiento, se propone un acercamiento comercial debido al tipo de producto que necesitan y después de haber mostrado toda la documentación que respalde la empresa como medida de confiabilidad, se realiza la negociación en la cual ponen los términos de lo que necesitan y se hace una pequeña puja de precios basados en el mercado, después de haber aclarado los términos estos se tienen que cumplir a cabalidad.
10. ¿Cuáles son los problemas o inconvenientes que se han presentado en las negociaciones a nivel internacional?	No, no ha habido ningún tipo de inconveniente.

Fuente. Elaboración propia, con Datos de la Empresa ORBIOTEC

## 7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Tabla 5. Matriz de Análisis de Entrevistas

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Zoocriadero Santa Ana</b>	<b>CIAM Colombia S.A</b>	<b>ORBIOTEC</b>
1. ¿Qué piensa al respecto de la negociación en el proceso de internacionalización de una empresa?	Tiene que tener seriedad, responsabilidad y conocimiento de la cultura	La puntualidad y el planteamiento riguroso de una estructura para cumplir con la responsabilidad	Seriedad y compromiso
2. ¿Con que país se encuentra la empresa realizando actividades de desarrollo, en el proceso de negociación internacional?	Singapur y Tailandia	Ecuador y Perú	Ecuador, Chile, Costa Rica, Panamá, Perú y Argentina
3. Los parámetros culturales de negociación utilizados en Colombia, ¿Son los mismos utilizados por los clientes a nivel internacional? ¿Cuales?	No influyen parámetros culturales, solo asociaciones informativa comerciales	No afectan drásticamente en el mercado latinoamericano	Se basa en intercambio de información comercial

Fuente. Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Las empresas convergen en que la responsabilidad y el cumplimiento son pilares importantes para la realización de negocios con clientes de otros países, debido a que estas dos aptitudes son la mejor carta de presentación de ellos ante un proceso futuro de intercambio comercial.
- La mayoría de las empresas de la región se encuentran realizando negociaciones con países latinoamericanos, denotándose que para las empresas es más cómodo estar en un mercado con los mismos parámetros culturales.
- Los parámetros culturales no influyen en gran medida, debido a que las relaciones se toman con base en entender la asociación comercial recíproca. Esto genera una participación que busca su objetivo en una filosofía colectiva.
- Mediante métodos electrónicos, Proexport, Zeiky y Ministerio de Comercio Exterior son los principales canales para la obtención de información utilizados por los empresarios en sus procesos de negociación.
- Los medios electrónicos son la mano derecha de las empresas agropecuarias que ejecutan un proceso de comercialización internacional, en este caso; Los correos electrónicos, aplicaciones de video en tiempo real, e intermediarios expertos como ayuda a los exportadores, son las herramientas principales de los empresarios.
- No existe un previo estudio sobre el protocolo para utilizar en negociaciones, algunas empresas hacen un estudio de las empresas y sus necesidades para tener como información base para ejecutar las relaciones comerciales.
- En gran medida no existe una persona encargada de elaborar los protocolos de negociación para los previos encuentros comerciales internacionales
- Los elementos más importantes en el proceso de negociación del cliente, son la calidad en primera instancia, cumpliendo con todos los estándares exigidos; y respetando en todo momento los términos convenidos.
- La experiencia les ha dado un manual de procedimiento a realizar, generando un “conducto regular” para el desarrollo en el proceso de negociación con las empresas.
- No hay un problema único en el cual se asienten los inconvenientes que se presentan en la negociación, pero la logística siempre será un problema potencialmente latente en estos procesos comerciales internacionales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BELTRAMINO, Juan Carlos: *Cómo negociar internacionalmente*. Buenos Aires. Abeledo-Perrot, 1994. 189 p. ISBN: 978-9502007892

BELLANGER. L. *La Negotiation*. París: Presses universitaires de France. 1984

CABRÉ, J. *El Management según Deming*. [En línea]. 2015. [10, Febrero, 2015]. Obtenido de La ciencia del Management según las ideas de W. Edwards Deming: Disponible en internet: <https://jordicabre1.wordpress.com/author/jordicabre1/>

CAMBRA FIERRO, Jesús; VÁZQUEZ CARRASCO, Rosario Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible. [En línea]. 2010. [12, Febrero, 2015]. Disponible en Internet: <https://ubr.universia.net/article/view/763/ines-rosales-reto-internacionalizar-actividad-pyme-posible>

CORNELLA Alfonso. Ponencia inteligencia empresarial, foro organización cultura y productividad. La Habana – Cuba 1998

CUERVO CAZURRA, Alvaro. Dificultades en la internacionalización de la empresa. [En línea]. 2004. [12, Febrero, 2015]. Disponible en Internet: <https://ubr.universia.net/article/view/506/dificultades-internacionalizacion-empresa->

FISHER, Roger; URY, William and PATTON, Bruce, *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*, New York, Penguin Books, 2nd Ed, 1991, p. xvii. Es traducción propia.

GOODE, William J , HATT Paul K, *Métodos de investigación social*. México, Trilla, 1984

HALL, Edward T, *The Silent Language*, Nueva York. Fawcett Publications. 1965. 192 p.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNANDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill, interamericana, 1991.

LLANO Cifuentes Alejandro. *Ciencia y cultura al servicio del hombre*. 1ra edición. Colegio mayor de zaraban. Madrid – España. 1982.

MACHADO, Fernando M. "Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial: el reto para los países en desarrollo al comienzo del nuevo milenio"./ Rodolfo Faloh. En: *Seminario Iberoamericano sobre tendencias modernas en*

gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica (IBERGECYT).- La Habana: Publicaciones IDICI 1997.- p.35-62

MACHADO, Fernando M. Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial, 1976

NAMAKFOROOSH Mohamma. Metodología de la investigación. México, Limusa, 1996, 531 p.

SLOW Robert M. "We'd better watch out" new york times book review, july 12, 36 p. 1987

TAMAYO TAMAYO M. La investigación. Módulo 2. Serie aprender a investigar. Bogotá icfes. 1999. 233 p.

TAMAYO TAMAYO M. El proceso de la investigación científica, México, Noriega editores. 2003. 440 p.

TAMAYO y TAMAYO Mario, Metodología formal de la investigación científica, México, Noriega editores. 1980. 159 p.

WALTON, R.E: y MCKERSIE, R.B. *Teoría de las negociaciones laborales*. Barcelona: Labor, 1974.