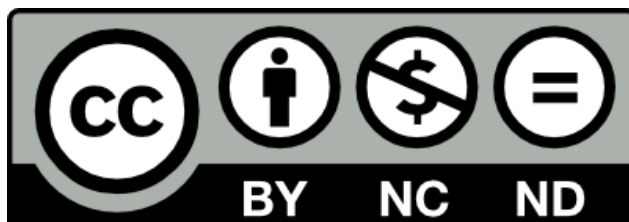




JUAN DIEGO MOJICA ZULUAGA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PROGRAMA NEGOCIOS INTERNACIONALES
SEDE - VILLAVICENCIO

2021

INFORME DE GRADO PRÁCTICA INTERNACIONAL -UNI LIMA 2018-1

JUAN DIEGO MOJICA ZULUAGA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

JAVIER DARÍO PAVA REATIGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PROGRAMA NEGOCIOS INTERNACIONALES
SEDE - VILLAVICENCIO

2021

Dedicatoria

Al Todopoderoso, por darme la vida y la posibilidad de culminar dicha meta personal y profesional. A mi familia, esposa e hija, por su apoyo y colaboración incondicional. Ellos son para mí lo más importante en la vida.

Juan Diego Mojica Zuluaga.

Agradecimientos

La realización de la presente práctica internacional en la Universidad de Lima Perú en convenio con la Universidad Santo Tomás Sede, Villavicencio, fue posible gracias a la colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Javier Darío Pava Reatiga. Asesor del proyecto.

A los docentes y compañeros de trabajo. Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias laborales y académicas.

A la Universidad Santo Tomás y Universidad de Lima. Por permitirme ser parte de tan importante familia.

A todos ellos mi gratitud y admiración.

El autor.

Contenido

	Pág.
Glosario	9
Resumen	12
Abstract	13
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Introducción	15
1. Generalidades práctica internacional	17
2. Conceptualización sobre técnicas, estilos de negociación, tácticas y estrategias	19
2.1 Generalidades de la negociación	19
2.2 Estilos de negociación	20
2.2.1 La negociación, en su sentido más amplio, implica establecer una relación duradera	21
2.2.2 La personalidad del negociador es determinante.	22
2.2.3 Comportamiento asertivo	22
2.2.4 Conducta pasiva	23
2.2.5 Conducta agresiva	23
2.2.6 Una negociación se puede abordar desde lo distintos ángulos	23
2.2.7 Resolución de conflictos	24
2.3 Tácticas y estrategias	26
2.3.1 Tácticas operativas	27
2.3.2 Tácticas interpersonales	27
2.3.4 Tácticas persuasivas y negociadoras. Cambio de actitudes y persuasión	28
2.3.5 La internacionalización mental y la estrategia global	28
2.4 Estrategia de globalización	29
2.4.1 Globalización	29
2.4.2 Posicionamiento y estrategia competitiva	32

2.4.3 Condiciones de la industria: rentabilidad, tasa de crecimiento, competidores	32
2.4.4 Creación de ventajas competitivas a partir de la innovación.	33
2.4.5 Importancia de la gerencia de la innovación tecnológica y estratégica en las relaciones comerciales.	34
2.5 Evidencias universidad de lima y visitas empresariales.....	37
3. Conclusiones	56
Bibliografía	58
Anexos.....	60

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Estrategias típicas de las empresas en países en desarrollo	34
--	----

Lista de anexos

Pág.

Anexo 1. Registro fotográfico visita empresarial Prom Perú.....	60
---	----

Glosario

ACCESO A LOS MERCADOS: grado en que un país permite las importaciones, se pueden usar diferentes aranceles y barreras no arancelarias para limitar la entrada de productos de otros países.

ACEPTACIÓN DE LAS CONDICIONES: el importador en el exterior confirma al exportador la compra de la mercancía y la aceptación de las condiciones de la negociación, y procede según éstas a la apertura de la carta de crédito en el banco corresponsal o a la remisión de las letras o pagarés por los valores respectivos.

BALANZA COMERCIAL: balanza proviene del latín bis: dos veces, y lancis: plato. La balanza comercial es la cuenta corriente de la balanza de pagos. Se utiliza para designar el equilibrio o desequilibrio en que se encuentran las importaciones y exportaciones de una nación.

BILATERALISMO: término compuesto de las raíces bis: dos, y lateral: lados. En la ciencia económica el bilateralismo constituye una de las formas del control de cambios.

COMPETITIVIDAD: aborda la cuestión de una manera diferente y se establece como una estrategia empresarial, sirve de base para examinar cualquier situación competitiva, sin embargo, cada vez resulta más frecuente su aplicabilidad fuera de las fronteras.

COMUNICACIÓN DE MARKETING: busca específicamente crear y mantener la identidad y el prestigio para lograr un reconocimiento, posicionamiento y reputación entre sus públicos. Existe una metodología específica denominada City Marketing.

COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA: es la comunicación arraigada a la ciudad o al país. Su objetivo es fortalecer el conocimiento de los ciudadanos sobre su ciudad o país, afianzar los valores y principios y, por ende, reafirmar la cultura. La gestión de esta forma de comunicación es la clave del éxito, ya que permite motivar, sensibilizar e integrar a la ciudadanía como los protagonistas de este proceso de construcción de marca.

DESARROLLO ECONÓMICO: proceso global de modernización de la economía y de la sociedad en su conjunto, cuyo objetivo es elevar las condiciones de vida de

ENTORNO DE GESTIÓN: es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas que requiere en primer lugar, identificarlos y acto seguido, elaborar y

aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción.

IDENTIDAD: la identidad viene de ídem, que significa idéntico a sí mismo'. La identidad se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)".

IMAGEN DE MARCA: con la finalidad de que la imagen esté bien definida y sea identificable con el producto y la empresa, y reconocida por todos, el emprendedor habrá de determinar cuáles serán los atributos más relevantes que quiere transmitir sobre sus productos o su empresa a los clientes objetivo, para que éstos así los perciban y recuerden.

IMAGEN ESTRATÉGICA: está constituida por las acciones que se formulan para pasar de la imagen real a la ideal. En esta etapa se inicia la formulación de acciones.

IMAGEN REAL: es la percepción actual que los diferentes públicos tienen de las ciudades y los países. Este análisis se logra a través de un diagnóstico donde se determina la imagen objetiva y subjetiva existente.

IMAGEN: proyecta la personalidad de un país, evidencia el carácter coyuntural y los efectos efímeros, difícil de objetivar, genera expectativas sólidas a la oferta y se construye fuera del país.

INNOVACIÓN COMERCIAL: es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

INNOVACIÓN DEL PRODUCTO: corresponde a la introducción de un bien o un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o cuanto al uso al que se destina, incluyendo la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de y otras características funcionales.

MARCA PAÍS: el índice Anholt de Marca País (National Brand Index [nbi]) es una mezcla compleja de percepciones globales de la gente sobre un país, sus políticas, sus productos, cultura, clima de negocios y atracciones turísticas. Algunos de los aspectos que analiza son: los datos de importación y exportación de servicios de viaje, así como índices de crecimiento por país, el número de sitios clave de arte y cultura en cada país, el número de sitios históricos clave en cada país, la disponibilidad de playas frente a la longitud de costa, el número de

excelentes restaurantes y localidades de vida nocturna, los datos de clima: temperatura, lluvias y humedad, el índice de banca mundial para facilitar hacer negocios por país, el tamaño de la economía por país, el índice de potencial de compras, las tasas de cambio, los gastos en comida rápida per cápita.

MARKETING: es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica.

NORMATIVIDAD: proviene del latín *normae*: norma, regla, Es lo que posee carácter de ejemplo o de ley. Una acción normativa se basa en leyes y principios racionales y lógicos que permiten valorar un conocimiento o una disposición determinada.

REPUTACIÓN: resultado del reconocimiento del país, tiene carácter estructural y de efecto duradero, es verificable, crea valor consecuente con la respuesta y se genera desde el interior del país.

USUARIO COMERCIAL: es la persona jurídica nacional o extranjera, legalmente establecida en Colombia que se instala en la zona franca, con el objeto de realizar actividades de almacenamiento, conservación, manipulación, distribución, empaque, reempaque, clasificación o limpieza de bienes, los cuales se podrán destinar a mercados externos o al mercado nacional.

USUARIO INDUSTRIAL DE BIENES: es la persona jurídica nacional o extranjera, legalmente establecida en Colombia, con número de identificación tributaria propio, que realiza sus actividades en forma exclusiva dentro de la respectiva zona franca, consistentes en la prestación de servicios con destino prioritariamente a los mercados externos, incluyendo las actividades científicas y tecnológicas.

Resumen

El presente artículo tiene por objeto compilar toda la información respecto a la práctica internacional realizada en la Universidad de Lima, Perú. El objetivo principal de la práctica estableció ampliar la base de conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional, al igual que conocer y desarrollar habilidades, destrezas y potencialidades para responder y contar con una visión integral global empresarial, laboral, social, económica y profesional, que conlleve hacer un agente de promoción y ejecución del desarrollo regional. El método de abordaje fue realizado mediante convenio entre la Universidad Santo Tomás y la Universidad de Lima, desarrollado a través de visitas empresariales, abordando temáticas como tácticas y estrategias de negociación beneficiando a las partes y estableciendo evidencias de conocimiento, registros fotográficos y adaptación a las demandas del mercado.

Palabras clave: negociación, oportunidades, competitividad, mercado.

Abstract

The purpose of this article is to compile all the information regarding the international practice carried out at the University of Lima, Peru. The main objective of the practice was to expand the knowledge base acquired throughout professional training, as well as to know and develop abilities, skills and potential to respond and have a comprehensive global business, labor, social, economic and professional vision. which entails becoming an agent for the promotion and execution of regional development. The approach method was carried out through an agreement between the Universidad Santo Tomás and the Universidad de Lima, developed through business visits, addressing issues such as tactics and negotiation strategies benefiting the parties and establishing evidence of knowledge, photographic records and adaptation to the market demands.

Keywords: negotiation, opportunities, competitiveness, market.

Objetivos

Objetivo general

Establecer un mayor conocimiento en el desempeño profesional, con base en la práctica internacional realizada en la Universidad de Lima – Perú

Objetivos específicos

- Identificar las competencias demandadas que se pueden llegar a presentar en el ámbito laboral y profesional.
- Establecer un grado de coherencia existente entre las capacidades y habilidades que se pueden llegar a desarrollar y mejorar por medio de las técnicas de negociación.
- Desarrollar capacidad de adaptación en nuevos mercados.

Introducción

Es relevante indicar que la práctica como mecanismo de aprendizaje en el contexto internacional contribuye a flexibilizar la realización de dichas prácticas, adquiriendo desde luego competencias y saberes prácticos para construir efectivas competencias interactivas y viabilizar la pertinencia de tácticas y estrategias, que faciliten la adquisición de habilidades, destrezas y experiencias que requieren el ingreso al mundo laboral y profesional. Es decir, la presente pasantía como práctica internacional a través del convenio de las universidades Santo Tomás y Unilima, constituye una de las formas que está asumiendo el enfoque curricular y pertinencia institucional, orientada a facilitar el pasaje del saber hacia el saber hacer.

De otra parte, en Perú, como en muchos países de Latinoamérica, el sistema de pasantías es valioso y centrado en efectivos aprendizajes, permite generar y transmitir conocimientos científicos y tecnológicos, así como favorecer y vincular una educación transnacional, que impactan de manera positiva, armónica y equilibrada en los diferentes ambientes laborales, educativos y profesionales.

En este contexto, no sobra indicar que la República de Perú (América del Sur), su capital Lima, con un área de (km²): 1.285.215. Sus límites: (N) Ecuador y Colombia, (E)este Brasil, (SE), Bolivia, (S) Chile, (O) Océano Pacífico. Con una población aproximada de 32 millones de habitantes. Su división política, constituye: 24 departamentos y una provincia constitucional. Unidad monetaria: Sol; idiomas oficiales: castellano y el quechua, aimara y lenguas aborígenes. Perú cuenta con 11 lugares de calados patrimonio de la humanidad por la UNESCO: la Ciudad de Cusco y el Santuario Histórico de Machupicchu; el sitio arqueológico de Lima; el parque Nacional del Río Abiseo; las líneas de Nazca y Pampa de Jumana; y el Centro Histórico de Arequipa. Dentro del contexto del medio ambiente, en marcas o geografía, hidrografía. Clima, recursos naturales, emisiones de CO y áreas de bosques (Almanaque Mundial, 2021).

Respecto a la Universidad de Lima es una institución académica, privada, autónoma y sin fines de lucro que lleva 59 años formando líderes capaces de afrontar una realidad en constante transformación. Articula docencia de la más alta calidad, incentiva la investigación y desarrolla actividades en favor de la comunidad aportando profesionales idóneos con

vocación de servicio, conciencia ética y crítica, y comprometidos con el desarrollo e investigación. Ofrece las siguientes carreras: administración, arquitectura, comunicación, contabilidad, derecho, economía, ingeniería civil, ingeniería industrial, ingeniería de sistemas, marketing, negocios internacionales, psicología.

1. Generalidades práctica internacional

La experiencia del convenio entre la Universidad Santo Tomás y la Universidad de Lima Perú, ha servido como herramienta para fomentar y fortalecer el conocimiento y visión de temáticas importantes que hacen referencia al mundo de los negocios, innovación tecnológica, relaciones comerciales, marketing estratégico global, cultura empresarial, marca de país y competitividad, entre otros.

Hechas las consideraciones anteriores, es necesario subrayar la importancia de las prácticas y visitas empresariales como un instrumento del desarrollo económico y social de un país y qué ayuda a crecentar las negociaciones y mirar más allá del mercado interno; favoreciendo su evolución y acelerar su marcha hacia el logro de mayores negocios en los mercados internacionales.

En ese mismo sentido, Porter (1999), establece las fuerzas determinantes de la competencia: amenaza de entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, lucha por una posición en el mercado, poder de negociación de los clientes y competidores. De ahí la relevancia o razones para buscar mercados internacionales; lo cual son de carácter motivacional ya que empuja e incentiva hacer empresarios, saliendo al mercado internacional; con la mayor inteligencia, consistente en ejercer de manera competitiva las prácticas de negociación y estableciendo características importantes tales como: análisis de sectores económicos, estado de potencialidad del mercado, inteligencia competitiva, imagen empresarial, clustering, afinidad cultural y comercial, ejecución de actividades empresariales y de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de un país o empresa hacia consumidores en más de un país para obtener beneficios; valores agregados, relaciones públicas, no negociar por intuición, conocimiento de los mercados, intermediarios y adaptar los productos al mercado.

Por consiguiente, el negocio de hoy son los mercados externos; que permita una mayor necesidad de integración, diversificación, posibilidades de competir, ganar competitividad, hacer alianzas estratégicas, distribuir el riesgo asegurar una mayor supervivencia, aprovechar las oportunidades de mercados, las ventajas comparativas y utilizar la capacidad productiva. Pues el mercado impone como fuerzas inexorables; el

intercambio de productos e innovación tecnológica como pre-condiciones básicas para idear un moderno modelo de negociación en todos los aspectos (Cuellar, 2012).

En este orden de ideas, se establecen fundamentos y principios de la marca país-Perú como modelo estratégico visionario y competitivo; logrando con ello determinar la calidad de las relaciones comerciales, dentro de una perspectiva de liderazgo, identidad cultural y el mundo de los negocios; políticas e imagen frente a otros países, siendo más productivo y competitivo a nivel del mercado global y adaptando una actitud positiva frente a los cambios o tendencias del mercado. Entonces la teoría de la marca país, (Olins, 2012) genera productos, servicios e indica cómo hay que generar conexiones, experiencias entre países o clientes; construir confianza reflejada en la reputación del país; construcción de vínculos entre países, con miras a ser más competitivo, establecer mayor posicionamiento, relaciones sólidas y duraderas, espacios de intercambio en el elemento diferenciador de competitividad de los países a nivel global.

2. Conceptualización sobre técnicas, estilos de negociación, tácticas y estrategias

2.1 Generalidades de la negociación

La negociación es un proceso extremadamente complejo, donde no existen reglas fijas. (Ovejero, 2004) Gracias a la no regulación es que una negociación se convierte en un proceso tanto complejo como inquietante debido a que no se conoce cuál será el resultado ni qué situación o suceso se ocurra dentro de la negociación, ocasiona una incertidumbre en las partes enfrentadas, así como también dependiendo en la posición en que se encuentre algunas partes se pueden presentar con ventajas o desventajas frente a las demás.

Para ser un negociador exitoso se necesita la conjunción de varias cosas, fundamentalmente de las siguientes tres: una buena formación en este campo, experiencia y pericia. (Ovejero, 2004) Como explica el autor es necesario tener una buena formación en temas de académicos y profesionales, sentar unas buenas bases para mayor conocimiento en el tema y dotarse de experiencia, experiencia que va llegando con el tiempo pero la pericia entendida como: sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte (Real Academia Española, 2014), fusiona el conocimiento adquirido por la fuente como de lo aprendido por la práctica, llevándolo a un campo racional y reflexivo donde se pueda entablar un acuerdo benéfico para ambas partes.

El proceso de una negociación no es fácil, es tenso y riguroso, las emociones se mezclan y dependiendo de la etapa en el proceso que se encuentre los niveles de tensión tienden a subir y bajar, es ahí cuando hay que tener en cuenta que todo buen negociador, que quiera tener éxito, debe negociar con estas ideas en la mente: a) No debe haber ganador ni perdedor. b) Negociar no es imponer tus ideas. c) Ceder no es perder (Ovejero, 2004) tres simples ideas que hay que llevar siempre consigo en la mente y que no solo ayudaran en un proceso negociador, sino también en situaciones de la vida cotidiana sabiéndolos implementar debidamente en su momento preciso.

El que no exista un ganador ni un perdedor conlleva a la eliminación de un pensamiento egoísta y altruista, puesto que somos seres sociales por naturaleza, es decir ese pensamiento individualista no es propio del ser humano; si se le apuesta a un proceso cooperativo y compañerista se obtendrán resultados de la misma índole, siendo esta una

iniciativa a tantos problemas mundiales que se han visto a lo largo de la historia reflejadas con el poder, dinero y con recursos que hoy en día son cada vez más la lucha entre estos.

El contexto social de una negociación está muy ligado a las etnias, a la política, a la economía y a las religiones. Todo ello crea hábitos de relaciones entre personas que nadie puede infringir, tanto si es miembro de esta sociedad como extranjero (Lebel, 1990, pág. 30). (Ovejero, 2004) Una negociación acarrea una cantidad de factores tanto directos como indirectos, que hasta terceros pueden verse perjudicados, es conveniente un estudio previo con la contraparte a realizar dicho proceso donde lo conveniente es que sea lo más lógico y razonable posible evitando engaños y mentiras para que esto no ocasione desequilibrio.

2.2 Estilos de negociación

Existen diferentes estilos dentro de una negociación, se tomaran en cuenta dos tipos de perfiles: el perfil negociador competitivo y el perfil negociador cooperativo, aquéllos que están orientados hacia los logros y aquéllos que están orientados hacia las personas (Ovejero, 2004), se entiende por logro a conseguir y tener total control sobre el impacto económico, este apunta más al objetivo y se espera que sea a corto plazo y al orientarse hacia las personas se busca desarrollar unas relaciones de calidad con las contrapartes, este periodo se considera a largo plazo para que exista un tiempo en el que se llegue a generar confianza y una relación con bases y raíces establecidas.

Primero se tomará en cuenta la posición competitiva y los aspectos que la diferencian, puesto a que este tipo apunta más al objetivo se concentra en presentar primero los ideales propuestos y llevar la negociación con una postura rígida, de dominio y superioridad, en algunas ocasiones se llega a sobrepasar los límites con estas cualidades tan comprometedoras, existen aspectos que definen este tipo de negociación tales como (Ovejero, 2004):

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía del otro.
- Se insiste en la posición.
- Se contrarrestan argumentos.

- Se amenaza.
- No se piensa en los intereses del otro.
- Se exigen ganancias para llegar a un acuerdo.
- Se intenta sacar los mayores beneficios.

Para Londoño (2018). Toda negociación tiene como objetivo llegar a acuerdos, resolver diferencias o exponer y defender nuestros propios intereses. La capacidad de negociación está muy relacionada con la resolución de conflictos, aunque no siempre se negocia para solucionar un problema. Los profesionales no negocian con el cliente para obtener mejores condiciones en un contrato o un precio determinado, esa no es habitualmente nuestra función. Sin embargo, negociamos continuamente con los clientes para evitar o solventar conflictos o para conseguir que estén presentes en determinado evento de la empresa, o para que no se sientan desatendidos cuando se filtran las llamadas, sólo por atar algunos ejemplos.

La mayoría de la gente cree que solamente se negocia cuando las partes se sientan y mantienen arduas discusiones en un entorno muy formal. Efectivamente éste es un tipo de negociación que difiere de otros, en cuanto a que requiere planificación. En este caso, como en otros similares, la planificación es un proceso estructurado que requiere:

- Establecer una agenda.
- Definir los asuntos a negociar.
- Disponer de alternativas, caso de llegar a un punto muerto.
- Conocer a la parte contraria.

Pero este tipo de negociación es con frecuencia la excepción que confirma la regla. La mayoría de las negociaciones en las que se participa están más vinculadas al día a día que en realizar grandes negocios. En nuestra vida personal y profesional la negociación es bastante más informal, aunque para hacerlo eficazmente se requiere desarrollar estas habilidades, teniendo en cuenta:

2.2.1 La negociación, en su sentido más amplio, implica establecer una relación duradera

Los buenos negociadores son aquellos que valoran las relaciones, comprenden las necesidades de los demás y saben cómo ceder para que otros cedan y todo ello de forma

distendida. Hay que evitar el impulso de Mganar a cualquier precio. De hecho, hay que contemplar la negociación como el punto de partida de una relación que puede tener muchas consecuencias favorables en el futuro.

Sir Lancelot (2018), tiene el corazón dividido, de un lado está de acuerdo con el hecho de que en algunos casos sus contrincantes se convirtieron en leales compañeros; de otro, su condición de guerrero le impulsa a pensar que hay que buscar la victoria, sobre todo.

2.2.2 La personalidad del negociador es determinante.

Si se contempla de forma algo simplista, puede decirse que existen tres tipos de personalidad del negociador, que suelen coincidir con los tipos de comportamiento asertivo, pasivo y agresivo. Como es lógico estos perfiles en la realidad no son puros, y el tipo de personalidad asertiva en determinadas circunstancias puede tener un comportamiento agresivo o el tipo de personalidad agresiva puede mostrar un comportamiento pasivo-agresivo.

2.2.3 Comportamiento asertivo

El comportamiento asertivo implica respeto de sí mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Además, se expresan directamente los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. Asimismo, el comportamiento asertivo implica reconocer también las propias responsabilidades y qué consecuencias resultan de la expresión de los sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables. La persona asertiva es aquella persona capaz de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo adecuado a cada situación social que se le presente, respetando esas conductas en los demás y resolviendo de modo adecuado los posibles problemas que surjan.

2.2.4 Conducta pasiva

Este tipo de conducta se produce por la propia incapacidad de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. Y el objetivo de este tipo de comportamiento es evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando. La persona que actúa de modo pasivo se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas.

2.2.5 Conducta agresiva

Este comportamiento conlleva la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que vulnera los derechos de las otras personas. El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades.

2.2.6 Una negociación se puede abordar desde lo distintos ángulos

Es sumamente importante tener en cuenta que las habilidades de negociación no pueden adquirirse como un paquete de procedimientos establecidos y que se pueden utilizar en todos los casos. Esto sería viable si todos nos comportáramos siempre de forma racional y predecible pero la realidad es bien distinta y algunas veces nos dejamos llevar por los impulsos y las emociones negativas, comportándonos irracionalmente.

Para negociar con eficacia hay que estar preparado para abordar cualquier cuestión desde distintos ángulos. Esta pericia indudablemente se adquiere con la práctica. También es la practica la que nos hará desarrollar nuestro propio estilo de negociación. Como en muchos otros aspectos de la vida, la experiencia es la madre de la ciencia.



Nadie quiere ser perdedor, salvo excepciones relacionadas con estrategias ocultas. El nesgo de perder divide a los negociadores en dos categorías:

- Los competitivos, quieren ganar siempre.
- Los colaboradores, siempre procuran alcanzar el mejor

En las negociaciones competitivas, lo que se pretende es conseguir los objetivos propios a la vez que la otra parte no consigue los suyos. Suelen ser negociaciones duras que se basan en el regateo, en las que existe un componente de intimidación muy importante.

2.2.7 Resolución de conflictos

El Diccionario de la Real Academia Española define el conflicto como: problema, cuestión, materia de discusión, enfrentamiento.

Todos experimentamos diferencias de opinión todos los días. De hecho, cuando dos o más personas interactúan, es lógico que surjan diferencias de opinión o desacuerdos sobre las cuestiones más variadas. Es una situación que se produce en todos los ámbitos de la vida:

- Trabajo
- Familia
- Amistades
- Transacciones comerciales
- Deportes, etc.

En determinadas ocasiones el desacuerdo es tan fuerte entre las partes involucradas que se convierte en lo que denominamos conflicto.

Las personas dotadas de habilidades para gestionar los conflictos manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.

Una de las características de las personas con habilidades para la resolución de conflictos, es el saber reconocer el modo en que se crean los problemas y tomar las medidas necesarias para calmar a los implicados. Otra característica es que están seguros que el conflicto que en un primer momento carece de relevancia, si no se resuelve tiende a agravarse. El mediador ante un conflicto, no toma partido, se limita a recabar toda la información necesaria realizando las preguntas pertinentes, utilizando las habilidades de comunicación de que dispone y proponiendo las soluciones a su alcance o comprometiéndose a comunicar la cuestión a sus superiores jerárquicos para encontrar la solución más satisfactoria.

Ante una situación conflictiva, la primera acción a realizar es identificar claramente el conflicto. Esto parece una reiteración puesto que, si somos conscientes de la situación, parece lógico que también se sepa de qué tipo de conflicto se trata. Sin embargo, no necesariamente sucede así puesto que el conflicto tiende a ocultarse en determinados casos. En ocasiones los clientes verbalizan un tipo de queja que realmente no corresponde a la verdadera naturaleza de su insatisfacción. Si nos empeñamos en dar solución a la queja planteada el cliente no quedará satisfecho, y todos nuestros esfuerzos serán en vano.

Por ejemplo, si un cliente plantea una reclamación aduciendo que el servicio contratado no se corresponde a lo que recibe, es posible que sea cierto, pero también pudiera suceder que el cliente considere que está pagando demasiado por el servicio porque ha visto ofertas más ventajosas de otros proveedores. Resumiendo, se queja del servicio, pero en realidad lo que pasa es que piensa que paga más de lo que debiera. En esta fase es muy importante dejar hablar al cliente, quiere mostrar su insatisfacción y disgusto. Generalmente no es objetivo y el mediador, en el caso de ejemplo la secretaria, tiene que ser muy paciente. Conviene dejar que se desahogue, escuchando y haciendo ver a la otra parte que se escucha activamente.

Sir Lancelot (2018), considera que cualquiera de los conflictos que pudieran surgir como consecuencia de la actividad empresarial no son comparables a lo experimentado por

él en su vida anterior, y sin embargo, si hubiese existido un mediador, quizá la historia se habría escrito de otra forma.

En una segunda fase el mediador debe preparar los argumentos necesarios para que el cliente vea las ventajas del servicio contratado, en el caso del ejemplo, recabar la información o la asistencia necesaria. La tercera fase está dedicada a la presentación de los argumentos, utilizando las competencias de influencia: persuasión, negociación y resolución de conflictos y construcción de relaciones, así como las competencias de ayuda y servicio: Empatía, orientación al servicio al cliente.

La redefinición del conflicto se produce en la cuarta fase tras la argumentación, si se ha realizado correctamente, el cliente del ejemplo mostrará sus dudas acerca de la posibilidad de recibir el mismo servicio por un precio inferior o quizá quiera lograr alguna ventaja adicional.

La quinta fase debe orientarse hacia la búsqueda de soluciones, en el caso del ejemplo es posible que la solución sea algún programa de fidelización por el uso del servicio reservado a clientes con categoría de "VIP", y que, como consecuencia de la posición del mediador, la secretaria deberá plantear a la dirección en la mayoría de los casos.

Finalmente, es necesario introducir algún procedimiento de verificación para asegurar la resolución del conflicto. En el caso del ejemplo, convendrá que la secretaria se ponga en contacto con el cliente para verificar que está satisfecho con la solución aportada, este contacto además reafirmará en el cliente la percepción de la calidad del servicio.

2.3 Tácticas y estrategias

Esto conlleva a las tácticas y estrategias que se deben de utilizar en cada negociación dependiendo a la naturaleza de la situación en la cual se comparta, entiéndase como la diferencia básica entre estrategias y tácticas estriba en su alcance, es decir, una estrategia constituye un conjunto de objetivos o fines, mientras que las tácticas serían los medios para conseguir dichos fines. (Ovejero, 2004) Sabiendo cual es la estrategia de la negociación será más fácil la implementación de tácticas que lleven a la búsqueda de resolver las diferencias entre los intereses de las partes, dividiéndose las tácticas en:

2.3.1 Tácticas operativas

Nunca, pero nunca, hiera a un rey, se conoce a un rey como símbolo de poder, por lo tanto, este tiene maneras y medios para vengarse, es conveniente no perjudicar ni ocasionar controversias con este tipo de personas. Evite la batalla, esta táctica puede verse de tipo cooperativista, se es necesario no ver a la contraparte como un oponente, esta táctica se recomienda ocuparla de último recurso (Ovejero, 2004).

Elija usted mismo el campo de batalla, es mejor estar en terreno conocido que por conocer, se pueden tomar ventajas en la negociación puesto que si se está en un salón o lugar que ya se conoce se puede jugar con distracciones que la contraparte no considere ofensiva pero que si sean estratégicamente pensadas. Este presente en el campo de batalla, cuando el líder del grupo está presente en una negociación se prevén malentendidos, la flexibilidad a modificaciones es más rápidas y exactas

Ante todo, los cabos, cada detalle existente es necesario tomarle el tiempo adecuado y debido para que no existan inconvenientes futuros, más que todo se hace énfasis en los asuntos legales dentro de una organización.

Dejar una puerta abierta, es conveniente que exista una puerta abierta en vista de que he puede volver a utilizar esta misma y sacar un mejor aprovechamiento, a esto conlleva a seguir nutriendo las relaciones que se logren. Póngalo por escrito, cada pacto, concesión o petición que se haga debe de ir por escrito, genera mayor tiempo de capacitación de la postura y resulta tara más ventajoso en dado caso que no se cumpla con lo pactado, por ende, existirá una prueba de esto.

2.3.2 Tácticas interpersonales

La lealtad, este ámbito es muy importante en el proceso de generación de empresa y de creación de grupo de trabajo, se necesita gente leal comprometida con lo que se refiere a la empresa y en una negociación comprometida con lo pactado. El trabajador, el aspecto de trabajador esta explícitamente arraigado con la productividad y con los resultados que presente cada persona, tomar esta postura resulta positivo y en una negociación aún más en vista de que se genera preparación y conocimiento del tema a tratar. Eche aceite en las aguas

revueltas, esto supone a no tomar nada personal, es mejor en ámbitos donde sean de mayor conflicto tomar una postura relajada y no seguir extendiendo el problema con más vísperas de conflictos

2.3.4 Tácticas persuasivas y negociadoras. Cambio de actitudes y persuasión

Estreche el campo, consiste en reducir las diferencias que existen con la contraparte, se pretende primero pactar los aspectos donde exista o sea más fácil la ruta hacia un acuerdo común, y dejar hasta el final los puntos discutibles lo cual se sugiere ir resolviendo uno por uno. Paso a paso, esta táctica va de la mano con la anterior, permite una organización y mayor concentración en cada punto a resolver de la agenda, permite generación y ajustes de los puntos a debatir (Ovejero, 2004).

Pida la luna, consiste en empezar con una postura alta y demandante, en el transcurso de la negociación al cabo de concesiones la postura ira disminuyendo poco a poco. Conozca los límites del adversario, cuando se conocen dichos limites se genera una posición ventajosa, aprovechándose en cierta manera de la posición de ruptura de la contraparte. Hágalos pensar que han ganado”, a todas las personas les resulta gratificante la posición de ganadores.

Como se evidencia pues estas tácticas son realmente eficaces, la situación de la naturaleza y de la postura que se lleve en el proceso negociador dependerá de que tipo de táctica se implementara a su vez se tendrá previo conocimiento sobre la táctica que implemente la contraparte, por lo tanto, se considera que el trato sea reciproco, así como también las ayudas y concesiones a demandar y ofrecer para que se incrementen las posibilidades de resultados positivos encaminados hacia el éxito.

2.3.5 La internacionalización mental y la estrategia global

Simón (2014), establece que el éxito en la competencia global no es una cuestión de buena suerte, sino una cuestión de estrategia internacional. Para implementar una estrategia de manera exitosa se exige a los empleados que interactúen en un medio internacional y demuestren que están mentalmente internacionalizados. En comparación con otros países grandes, Alemania está teniendo éxito en el proceso de internacionalización, sin embargo,

aún tiene un largo camino por recorrer. Entre más pronto comience una compañía a internacionalizarse mentalmente, más positivo será el pronóstico para una estrategia global exitosa.

El comercio internacional siempre ha ido codo a codo con la mentalidad internacional. El fenómeno se remonta a los fenicios y puede verse una y otra vez a lo largo de la historia. Antón Fugger, cuyo imperio comercial se extendió por todo el mundo en el siglo dieciséis, dijo: El mejor lenguaje es el lenguaje del diente. Los hombres y mujeres de negocios exitosos a nivel internacional siempre han dominado otros idiomas y se han familiarizado con otras culturas. Siempre se distinguen de los demás con su sofisticado *savoir faire*.

2.4 Estrategia de globalización

Para Porter (1982), la globalización impide limitarse a pensar en términos nacionales: las empresas tienen cada vez menos estrategias nacionales y más estrategias plurinacionales o mundiales.

2.4.1 Globalización

En los momentos actuales, la economía vive la lucha de las empresas por encontrar un área de negocio en el que puedan conseguir ventajas competitivas para obtener beneficios. Las fronteras para realizar esta actividad se han ampliado de tal manera que se ha pasado de trabajar a nivel nacional, a trabajar a nivel internacional o multinacional, estando en estos momentos necesitados de establecer estrategias de tipo globalizado. Bien es verdad que ésta no es la situación de todas las empresas, sino de aquéllas en que la evolución de sus negocios les ha puesto a competir en un mercado mundial. Aunque es un tema de mucha actualidad, no existe una definición clara del término "globalización", nos encontramos con muchos acercamientos a los diferentes pensamientos de diversos autores que tratan este tema. Podríamos decir que la globalización es una fase de desarrollo y evolución de las empresas que se encuentran más avanzadas en su proceso de internacionalización.

En la globalización, las empresas no se limitan a imponer un producto o servicio por todo el mundo. En la mayoría de los casos, se analizan los distintos consumidores de los países, bloques y continentes. Por lo tanto, hay que tener en cuenta estas diversidades, ya que constituyen la estrategia de adaptación de las empresas para aportar una respuesta adecuada y estructurada a las diversas demandas. La globalización, desde el punto de vista estratégico empresarial, lo que pretende es conseguir mercados exteriores, después de haber recorrido i proceso evolutivo a lo largo de varios siglos para llegar a ser mundial global, como es en la actualidad.

Existen numerosas empresas que han incluido en sus estrategias el desarrollo de procesos de globalización, en principio en su mercado nacional, mediante una ventaja competitiva consolidada a través de economías de escala y una buena organización de su cadena de valor, ésta les ha servido de palanca para desarrollar una estrategia internación y después, global.

Algunos autores, como Jean-Pierre Jeannet (1999), expresan las características que tienen estas empresas de mentalidad global, destacarle como importantes las siguientes:

- Tienen un nivel elevado de gastos en inversión y desarrollo.
- Han logrado situar productos homogéneos en varios países.
- Poseen economías de escala importantes.
- Compiten con bajos precios en los costes de transporte.
- Dan prioridad a los precios y a la calidad.

Otros aspectos que destaca un autor como Omahe Kenichi (1985):

- Que las empresas están con presencia en el ámbito de la Tríada (EE. UU., U.E. y Japón) con sus productos y servicios.
- Tienen fuertes vínculos transnacionales.
- Mantienen una estrategia mundial coordinada de un grupo empresarial.

Por lo tanto, y al margen de la zona en donde se pueda estar, existen unas dimensiones que pueden caracterizar si una empresa está trabajando en un entorno global, entre otras son:

Presencia en el mercado: la globalización exige una expansión geográfica máxima de la empresa, que debe implantarse tanto a nivel de producción, como de sus ventas. La empresa puede conservar su mercado doméstico, en el cual ha estado trabajando siempre,

pero no puede quedarse sólo en un continente, luchar contra la competencia es estar en el mercado global.

Alcance y extensión de la oferta: significa que podamos extender nuestra oferta de productos y servicios en un entorno lo más amplio posible. Para ello, hay que poner en marcha todas las acciones que lleven a la mejor coordinación interna de las áreas de I+D, Marketing, Producción, Comercial, etc., para poder dar una oferta que tenga en cuenta las peculiaridades locales o las características particulares de algunos mercados.

Proceso interno de valor añadido: un proceso interno que lleva aparejado el conocimiento de las potencialidades que la empresa tiene, y saber los costes internos y los de la competencia con la que se encuentra en los diversos mercados, para descubrir el valor añadido de sus productos y servicios, respecto a la competencia.

Imagen de marca: tener en cuenta la ventaja que supone la utilización de una sola marca donde poder mejorar la capacidad para satisfacer a los consumidores con gustos cada vez más homogéneos.

La existencia de una sola marca o de distintas marcas adaptadas a cada uno de los mercados locales exige establecer un control riguroso de los diferentes aspectos del marketing.

Movimientos estratégicos: se trata de convertir un movimiento estratégico que se realiza en un mercado a nivel nacional en un elemento concreto de la estrategia global.

Una estrategia global significa que un producto o servicio sea vendido en la mayor parte de los países donde existen mercados con un volumen significativo, que exigen inversiones directas en el exterior, sobre un eslabón de la cadena de valor, en función del tipo de organización que la empresa tenga. Además, tienen lugar unos flujos comerciales internos en la empresa para hacer circular productos semielaborados o incluso intercambios comerciales para atender algunos mercados de productos terminados.

Cómo se analizan los mercados para elaborar las estrategias globales: existen diversas maneras de hacerlo, hemos elegido la del Tablero de ajedrez por ser una manera analógica y fácil de asimilar que hace recordar el papel que muchas veces juegan las empresas en el entorno global.

2.4.2 Posicionamiento y estrategia competitiva

Porter (1999). Se usa el término “posicionamiento” para indicar de qué modo la empresa es percibida por los compradores en el mercado, en relación con el resto de los competidores. En otras palabras, se podría decir que el posicionamiento es la personalidad distintiva de la empresa, cómo es percibida y cómo es recordada. Se puede poner el ejemplo de un taller de automóviles que decide posicionarse en reparar una determinada marca, o frenos, silenciadores, neumáticos y equilibradores, etcétera. También un restaurante puede posicionarse en comida regional, en comida de dietas, de productos naturales, entre otros. Se pueden reconocer una serie de factores que influyen en la creación, el mantenimiento y la modificación de uno u otro posicionamiento y de la imagen o reputación de una empresa, con objeto de actuar sobre ellos mediante la fijación de objetivos desarrollados por programas de acción. Es decir, la posición estratégica puede ser definida como las condiciones que existen para manejar lucrativamente un negocio en un momento dado. Los elementos que conforman una posición estratégica pueden corresponder a uno de los tres siguientes tipos:

2.4.3 Condiciones de la industria: rentabilidad, tasa de crecimiento, competidores

- Mercados y consumidores: mercado al que se atiende, cuota de mercado, valor percibido por los consumidores.
- Los recursos utilizados: posición según costo relativo, intensidad de capital, eficiencia (productividad y valor agregado).

Como plantea Markides (2000), en toda industria hay varias posiciones viables que una compañía puede ocupar. La esencia de la estrategia, por tanto, consiste en elegir la que su compañía pueda reclamar como suya. Una posición estratégica no es otra cosa que la suma de las respuestas que una compañía dé a estas tres preguntas: ¿A quiénes debo buscar cómo clientes?, ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer?, ¿Cómo debo hacer esto? La estrategia consiste en hacer elecciones difíciles en estas tres dimensiones: los clientes que debe buscar y, no menos importante, los que no debe buscar; los productos o servicios que ofrecerá y los que no les ofrecerá; y a qué actividades se dedicará para venderles a sus clientes escogidos sus productos escogidos, y aquellas a las que no se dedicará. Al fin y al cabo, la estrategia es

cuestión de elegir, y una compañía tendrá éxito si elige una posición estratégica distintiva, esto es, mía posición distinta de la de todos sus competidores. La causa más común de fracaso estratégico es no hacer elecciones claras y explícitas en cada una de estas tres dimensiones.

2.4.4 Creación de ventajas competitivas a partir de la innovación.

Según Porter (1985), la ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores. El sistema de valores es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y en el uso de un producto. La ventaja competitiva nace fundamentalmente de la innovación y del cambio de las mejoras en productividad. “La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en el proceso de producción, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar u organizar” (Porter, 1991).

Las firmas pueden optar como estrategia competitiva por la reducción de costos, la diferenciación del producto o la especialización en nichos del mercado. “Una tecnología es importante para competir si afecta significativamente la ventaja competitiva de la firma o la estructura industrial (Porter, 1985).

Las estrategias que implican gran calidad de los productos, características nuevas, servicio inmejorable y un torrente de innovaciones en los nuevos productos, por lo general se sostienen mejor que las estrategias que se basan en los costos. “La mayor integración del mercado ha traído más oportunidades para la especialización en productos o líneas de productos. Los consumidores potenciales en los mercados actuales representan un rango más amplio de ingresos, gustos y preferencias. Esta diversidad brinda más oportunidades para competir sobre la base de calidad y atributos no relacionados directamente con el precio” (Forsther y Ballance, 1990).

Antes, la única estrategia competitiva posible era la que permitía obtener bajos precios y altos volúmenes. Era muy costoso producir variedad y calidad para segmentos distintos de consumidores. No obstante, con la flexibilidad de las nuevas tecnologías se ha ganado espacio competitivo para operar con éxito en mercados remotos con diferentes expectativas, niveles de ingresos y gustos de los consumidores, utilizando estrategias de diversificación de productos con base en la innovación permanente.

Tabla 1*Estrategias típicas de las empresas en países en desarrollo.*

Dirección Corporativa	Posicionamiento Estratégico	Actividades
La búsqueda de nuevos negocios es oportunista, captando oportunidades rentables en cualquier área en que se presenten.	Líneas de productos amplias que dan servicio a todos los segmentos de la industria local.	Énfasis en las partes intensivas en manos de obras de la cadena de valor.
Las relaciones con el gobierno y las concesiones dirigen la estrategia.	El precio es la base principal de competencia.	Baja inversión en maquinaria, equipo, marcas, Investigación y desarrollo, o capacitación.
Conglomerados de grupos de negocios con operaciones en áreas sumamente dispares.	Se limitan las ofertas de compañías extranjeras y de otras nacionales.	Los socios extranjeros proporcionan muchos insumes, pericia técnica y financiamiento.
	Se confía en las bajas tasas de salarios y en los recursos naturales como ventajas competitivas.	Financiamiento vía préstamos bancarios a corto plazo.

Nota: Adaptado de Porter (1997).

2.4.5 Importancia de la gerencia de la innovación tecnológica y estratégica en las relaciones comerciales.

Turriago (2012) plantea que la innovación tecnológica es la variable que explica cambio técnico en las empresas y las sociedades. Faltaba un contrasentido que la gerencia no la tuviera en cuenta como una dimensión relevante y de su incumbencia y manejo directo, pues se convierte en el básico alrededor del cual se orquesta el cambio en empresas. En el mundo empresarial de hoy, el cambio se entiende y analiza desde hace algún tiempo, bajo el epígrafe innovación.

Una base de conocimientos muy amplia, acumulada al interior de las empresas, es una fuente productiva de ideas para realizar cambios, es decir, para adelantar e implantar innovaciones. La idea de implantar mejoras aumenta de forma proporcional al volumen de conocimientos existente en la empresa. Los empresarios y directivos encuentran en la implantación de innovaciones la esencia de su propia profesión. El conocimiento acumulado por las empresas es fruto del trabajo en equipo, de la facilidad en la forma de transmitir el conocimiento y de una gerencia que tiene muy claros sus objetivos para adelantar innovaciones. Las innovaciones las podemos entender como la introducción de nuevos

productos en los mercados y de nuevos procesos en la producción o en la administración y gerencial que hacen más productivas y competitivas a las empresas. Estas circunstancias deben producir como resultado inmediato un aumento de los beneficios económicos de las firmas.

No solamente la introducción de nuevos productos y procesos cubren el concepto de innovación. Las innovaciones incluyen una serie muy variada de actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales. Además de la actividad de I&D, tenemos también la instalación de maquinaria apropiada, puesta en marcha de plantas de producción, desarrollos previos a la producción, comercialización de nuevos productos, adquisición de tecnología y diseño industrial, cambios en la estructura organizacional, implantación de técnicas gerenciales avanzadas, así como de cambios en la orientación corporativa de la firma. De hecho, la experiencia nos enseña que las empresas de países en vías de desarrollo, más que implantar y desarrollar verdaderas innovaciones, impulsan y fomentan más las actividades de innovación que es la fuente de sus ventajas competitivas. La acumulación de conocimientos en las empresas, forma parte de sus propios activos. Se trata de activos intangibles, que se denominan capacidades tecnológicas. Las capacidades tecnológicas de las empresas demandan una gestión muy seria, pues es la base del potencial competitivo de las compañías. Las capacidades tecnológicas son de tres tipos; de producción, de inversión y de innovación. Ninguna es más importante que la otra, son de orden complementario. Sin embargo, alcanzar claras capacidades tecnológicas de innovación, es más difícil que obtener capacidades tecnológicas de producción y de inversión.

Las empresas resisten una clasificación con base en la intensidad alcanzada en la innovación, o en actividades de innovación. Las empresas se clasifican en innovadoras en sentido estricto, innovadoras en sentido amplio, potencialmente innovadoras y no innovadoras. Lo ideal es ser empresa innovadora en sentido estricto. Esta circunstancia demanda, sin embargo, una proyección grande en mercados internacionales y una gama variada de actividades de innovación.

Las empresas innovadoras, en sentido estricto, demuestran ser, en la práctica, las que cubren mayores segmentos del mercado y mayor cubrimiento de la actividad productiva. Son, sin embargo, en la gran mayoría de los casos, sólo un 10% del total, que venden y producen casi el 50% del total de la economía. Son varias las técnicas y estrategias para adelantar las políticas de innovación en las empresas. Todas ellas toman muy en cuenta el hecho de que

las innovaciones mejoran la productividad del trabajo y del capital situación que, vía disminución en los precios, puede llevar a un mejoramiento de la competitividad.

La gerencia de la innovación forma parte de un todo mayor, que lo podemos denominar la gerencia general de la empresa. Como tal debe estar enmarcada dentro de la visión y misión generales de la firma. Debe, igualmente, ser estratégica y responder a los objetivos generales de la empresa. La gerencia de la innovación se puede concebir como la sumatoria de una estructura organizacional apropiada, con unas estrategias plenamente definidas.

La estructura organizacional de las organizaciones innovadoras, responde a una configuración plana donde las jerarquías tienden a diluirse, ganando, eso sí, en una mayor capacidad de comunicación y transmisión de la información. Las matrices de Ansoff facilitan la sistematización de las estrategias de la gerencia de la innovación. Ordenar las estrategias en forma matricial es una forma fácil de cuantificar y medir. Adicionalmente, es una manera estructurada de ordenar el pensamiento gerencial para combinar variables.

Las variables más relevantes en la gerencia de la innovación tienen que ver con el mercado, la tecnología y el producto. De hecho, son estas tres dimensiones las que se recogen y estructuran en las matrices de Ansoff. La gerencia encuentra en la construcción de indicadores una herramienta sin igual para controlar y medir los resultados alcanzados en el frente del cambio tecnológico desarrollo de innovaciones.

Los indicadores no deben ser cifras, o resultados aislados de un contexto. Es ideal poder hacer comparaciones con otros indicadores de la industria, del país, del exterior y de períodos anteriores. Los indicadores de gestión de la innovación toman como raíz tres variables esenciales: los productos, los mercados y las tecnologías. Cada uno de estos frentes, idealmente, debe conquistar mejoras en productividad que se traduzcan en aumentos de la competitividad.

La competitividad de la empresa se estructura sobre dos pilares básicos: la eficiencia en sus procesos operativos y la eficacia reflejada en una buena atención al cliente. La fuerza creativa y práctica que se encuentra en la innovación, para que sea fértil, se debe encauzar a conseguir este par de dimensiones.

2.5 Evidencias universidad de lima y visitas empresariales

1. Fecha de Actividad: 23/Abril/2018

Nombre de la Actividad: Marca País – La herramienta de promoción del Perú.

Nombre del Conferencista: Carla Urbano.

Descripción de la actividad: Debido a que muchos países compiten entre sí incentivando el turismo, la inversión y mejorando sus preferencias hacia el comercio; se es necesario la realización de una marca país con fuertes bases y de impacto positivo, la cual tenga como objetivo una mayor recordación en las audiencias claves para la obtención de una ventaja competitiva. Una marca es mucho más que un logo, refleja identidad, reputación, balance entre promesa y desempeño, estos son los factores que una marca lleva consigo; cuando se habla de una marca país su dimensión es aún mayor lo que conlleva a que la experiencia sea gratificante y única para con el país en representación.

Una marca país sirve para atraer nuevos negocios y retenerlos, aporta una identidad unívoca en mercados globalizados, impulsa mejoras internas, promueve la aceptación de productos, actúa como bandera de exportación y a su vez promociona un destino turístico para viajeros, etc...Es importante una marca país como fuente de valor económico y de diferenciación, la cual permite la corrección de estereotipos y clichés, construye una ventaja competitiva global con el fin de otorgar y/o aprobar cambios y a su vez atrae talento e inversión

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Cómo apoya el gobierno al campesinado y como es su Responsabilidad Social Empresarial para con estos?: Los ministerios trabajan de la mano con asociaciones cooperativas, estas ayudan a la capacitación, orden y fortalecimiento del campesinado gracias a las alianzas estratégicas con el fin de implementar una ruta exportadora especializada para cada sector.

¿Cómo regulan los productos para que lleven la marca Perú?: Existe un reglamento el cual plantea los requisitos para ser partícipe de la gestión exportadora, se observa la reputación de la empresa, el riesgo que implementaría llevar los productos al extranjero y el grado de satisfacción de la demanda en el extranjero. ¿Dentro de la familia de alimentos que corresponde a una de las estrategias denominada “Superfoods”, respecto a la gran cantidad

de tierra árida que tiene Perú, que provecho se puede obtener de dicho suelo?: Los principales cultivos en este tipo de tierras son los espárragos y las uvas, se intensifica el proceso de cultivo y riego para con estas tierras especiales.

- Aprendizaje de la Actividad:

La palabra escogida como marca país es “Perú” debido por su fácil pronunciación y recordación. Un nombre inclusivo que no pertenece a ninguna cultura específica, pero que es el producto de las uniones, mezclas y deseos. PromPerú, la agencia de promoción del gobierno peruano que cuenta con un presupuesto limitado, busca la optimización de sus recursos, decide trabajar junto con FutureBrand que es una consultora de estrategia y de marca de referencia, que de acuerdo a los análisis definen los atributos del Perú como: multifacético, especializado y cautivador.

“Perumoda”: Promueve contacto entre la empresas de la industria de confecciones, así mismo trabaja con marcas sectoriales como lo son “Perú textiles” y “Alpaca del Perú”; algunos de sus productos estrella están el algodón Pima o Tanguis caracterizado por su frescura, brillo y su calidad inigualable y la Alpaca la cual Perú concentra el 80% de la producción mundial, esta fibra es caracterizada por su suavidad, facilidad para el tejido, propiedades antialérgicas y variedad en sus tonalidades naturales

Estrategia de Marketing (2017-2018) “Superfoods Perú”, atrae al mundo a través de productos exquisitos y nutritivos, su clima, sistema de riego implementado y la combinación de saberes ancestrales y modernos hacen de la industria agraria un terreno fértil para invertir. Se condensa en la gastronomía que cuenta con un rico universo biológico y cultural, reinterpretados por las creativas personalidades de reconocidos chefs peruanos.

Productos agros como: Palta, Camu Camu, Arándanos, Uvas Red Globe, Maíz morado, Cacao, Quinoa, Pescados azules, entre otros. Perú cuenta con 28 de los 32 climas del mundo y 84 de las 117 zonas de vida del planeta.

Síntesis: Respecto a los resultados de la implementación de dichas estrategias Perú ha sido participe en exposiciones como lo son: Fruit Logistica, Biofach, Seafood Expo Global, Seafood Expo North América y Natural Expo West, de las cuales ha obtenido:

- 1,466 m2 de exhibición.
- 180 empresas peruanas.
- 3,444 empresarios de 134 países.

- US\$ 424 millones en proyecciones de negocios
- +42 activaciones en Milán, Lisboa, Londres, Madrid, Tel Aviv, Moscú y Estambul, LA, NY, Toronto, Miami, Sao Paulo, en coordinación con las oficinas comerciales en el exterior (OCEX), con más de 40 presentaciones.

Coincidiendo con la industria textil, se implementa la plataforma “Jóvenes creadores al mundo” donde se fomenta la creatividad de nuevos valores peruanos en el mundo del diseño de la moda promoviendo propuestas acordes a las tendencias y promocionando las fibras naturales con las que trabaja Perú como lo son la alpaca y el algodón.

2. Fecha de Actividad: 23/Abril/2018

Nombre de la Actividad: Dirección en Negocios Internacionales

Nombre del Conferencista: Alfredo Estrada Merino

Descripción de la actividad: El rol que posee la empresa sirve como actor clave para el desarrollo de la misma, para que la existencia de la empresa siga su curso con bases sostenibles se es necesario que los modelos que se implementen en ella estén correctamente diseñados con la ayuda continua de un buen plan de gestión.

Para la dirección de negocios internacionales se es necesaria la obtención de habilidades gerenciales, comunicativas, directivas acompañadas de autoridad para la correcta delegación de funciones con el personal y el buen funcionamiento de la empresa. Refiriéndose así a la importancia de obtener componentes de liderazgo que permitan la obtención de resultados en negocios sostenibles conforme el tiempo.

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Cómo resulta la inserción dentro de una cadena regional de valor?: se necesita crear puentes de manera efectiva, desarrollar recursos y capacidades, y la correcta identificación de patrones internacionales. La propuesta de valor debe ser convergente con el mercado a tratar.

Aprendizaje de la Actividad: Debe existir una gestión del conocimiento para saber en qué sector debo segmentar y rediseñar los modelos de negocios con esto van acompañados desafíos como el desarrollo de nuevas políticas, articulación y el desarrollo científico. Las capacidades se refieren al camino donde el recurso busca ser optimizado, esta puede ser una habilidad intangible como la reputación, la imagen o el conocimiento. Existen patrones de internacionalización, pero estos resultan amenazantes puesto que no están visiblemente

dichos patrones, se tiene que ir a la búsqueda de estos por medio de la transculturización. Un buen modelo de negocios se basa en el arquetipo de la empresa.

Síntesis: Con la ayuda de un plan de diversificación productiva se logra una mayor productividad e incorporación de la innovación siendo cada vez más competitiva en el sector a especializarse. Es necesario inyectar a la empresa valor agregado no solo a los productos.

3. Fecha de Actividad: 23/Abril/2018

Nombre de la Actividad: La oferta peruana en el mundo

Nombre del Conferencista: Luis Torres Paz

Descripción de la actividad: PromPerú junto con el MICETUR (Ministerio de Comercio Exterior y turismo) trabajan en busca de la respuesta al mejoramiento del entorno de las empresas como a su vez de la población local generando nuevos empleos. El funcionamiento político influye en gran medida en el tema económico de un país, se lograron acabar objetivos como la reducción de la pobreza de un 60% a un 22%.

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿De cuánto fue el crecimiento dentro del sector servicios?: El crecimiento se presentó en un 17%, como centros de contacto, ingeniería, franquicias, softwares.

¿Qué protección se les da a las zonas indígenas que aportan a la economía?: se les ofrecen incentivos a estas comunidades de manera en que la cultura y estas comunidades sigan subsistiendo.

Aprendizaje de la Actividad:

- Perú, primer lugar en crecimiento en materia de exportación del continente americano
- 181 mercados como destino de exportación, con un valor de 7849 empresas
- Las políticas públicas buscan acuerdos de acumulación de origen.
- Diversificar los mercados por medio de mejoras en TLC implementados no en plano bilateral sino regional.
- Que el idioma no sea una barrera en el momento de hacer negocios.

En Perú el 5% del territorio es cultivable, poseen un poderoso modelo de cultivo que presenta flujo de caja todo el año. Productos como café, uvas frescas, paltas, espárragos, arándanos y se presentan como principales países destino USA, España y UK. Cuando el producto se comoditiza resulta con urgencia añadirles valor agregado.

- Políticas y programas de desarrollo y promoción de comercio exterior:
- Voluntad política: apertura e integración al mundo.
- Competitividad exportadora.
- Descentralización de exportaciones.
- Relanzamiento de oficinas comerciales en el exterior.
- Innovación en promoción de exportaciones.

Síntesis: El funcionamiento político influye en el tema económico de un país, por lo tanto, al momento de hacer negocios con un país se es necesario el conocimiento de todos los ámbitos que consideren importantes. Se nota el fortalecimiento de la marca Perú puesto a que el pueblo peruano se identificó con esta marca y la hicieron suya, se presenta como patrimonio y se logró la integración de las diversas clases sociales, la unión hizo la fuerza.

4. Fecha de Actividad: 24/Abril/2018

Nombre de la Actividad: BSF Almacenes del Perú – Desarrollando espacios de confianza.

Nombre del Conferencista: Luis Miguel Deza Moreno

Descripción de la actividad: BSF almacenes del Perú es un centro logístico dedicada al alquiler de almacenes bajo el concepto de condominios, desarrollando un nuevo modelo de logística cambiando totalmente el modelo tradicional y convencional. El condominio BSF Almacenes del Perú brinda alquiler de almacenes independientes que van desde 25 m² (mini-almacén) hasta completos Centros de Distribución sin límites de espacio, se consideran los siguientes tipos de almacén:

Centro de Distribución: áreas desde 4,000 m² y 8 m de altura, 8 rampas (cada una tiene una altura de 1.30 m), oficinas de 100 m² compuesto por primer y segundo nivel de 50 m², baños administrativos y para operarios, camerinos para uso exclusivo, techo de aluzinc 200 – espesor de 5 mm con planchas translucidas policarbonato, electricidad trifásica en 380 voltios con una capacidad de 40 amperios por cada 4,000 m², panel de alarma (sensor de apertura en cada puerta y rampas).

Almacén Estándar – áreas desde 250 m², 500 m², 1000 m², 2000 m² con 6.5 m de altura, altura de la puerta desde a 4.5 m y esta es a nivel del piso corresponde a una plancha metálica PV-4, cuenta con tomas de agua y desagüe, techo de aluzinc 200 – espesor de 5mm de planchas translucidas policarbonato, electricidad monofásica en 220 voltios con una

capacidad de 25 amperios por cada 1000 m² y cuenta con un panel de alarma con el sensor de apertura en cada puerta.

Mini-Almacén – desde 25 m², 50 m², 100 m², 150 m² y 200 m² con una altura de 3.5 m, altura de la puerta 2.75 m, plancha metálica PV-4, electricidad monofásica en 220 voltios con una capacidad de 10 amperios.

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Cuáles son las restricciones para las empresas interesadas en el alquiler de un almacén?: Una de las principales actividades del Centro Logístico es garantizar la seguridad y confiabilidad para con sus clientes dentro del condominio, por lo tanto, no se aceptan productos de naturaleza peligrosa, nadie puede ingresar sin documentos, se debe tener un seguro contra todo riesgo y el uso correcto de las dotaciones, existen límites de velocidad puesto que se habla de un gran kilometraje dentro del condominio y por ende se coloca en primer lugar al peatón lo que conlleva a la socialización de medidas preventivas.

¿Aparte de la variación en m² al alquiler de un almacén y centro de distribución, existe una variación en el precio de estos?: Respecto a los precios de alquiler no existe una tarifa estandarizada, esta depende de la naturaleza del producto y del tipo de cliente con el que se negocia, existe ciertos servicios plus que ofrece Almacenes del Perú los cuales influyen en la también en la variación de un precio determinado.

Aprendizaje de la actividad: BSF Almacenes del Perú cuenta con centros logísticos en Perú como lo son:

Villa El Salvador: tiene como área de terreno 130,000 m² y como área de almacenes 80,000 m², dentro de este centro logístico se pueden encontrar almacenes desde 250 m² hasta 4,000 m², la ocupación de dicho centro logístico actualmente todos sus espacios se encuentran en alquiler.

Portada de Lurín: cuenta con un área de terreno de 700,000 m² y área de almacenes de 420,000 m², dentro de este centro logístico se encuentran tipos de almacén estándar con características desde 25, 50, 100 y 150 m² x 3.4 m de altura, 250, 400 y 600 m² x 6.5 m de altura, 1000 y 2000 m² x 6.5 m de altura y Centros de distribución desde 4000 y 6000 m² x 8 m de altura; se puede agrupar varios de estos almacenes para formar un solo almacén con mayores magnitudes de acuerdo a la necesidad del cliente.

Portada de Lurín Sur: El área de seguridad que se apodera de la estructura del gran

condominio de almacenes, hace parte de su ventaja competitiva puesto que trabaja con softwares especializados en vigilancia y monitoreo, así mismo trabaja con personal en tierra contribuyendo a la seguridad y tranquilidad de las empresas de que sus actividades productivas están siendo realizadas con el menor riesgo de robo o pérdida de las mercancías.

BSF Almacenes del Perú tiene beneficios que agregan valor, a través de una gama de servicios complementarios que permiten la atención de requerimientos de los clientes, como: alquiler de montacargas, comedores, cajeros automáticos, movilidad interna gratuita por medio de buses que pasan cada 5 minutos facilitando el movimiento de las personas, máquinas de bebidas y snacks, tópico y ambulancia, canchas de fútbol, zonas de descanso, etc...

5. Fecha de Actividad: 24/Abril/2018

Nombre de la Actividad: El liderazgo del Perú en Latinoamérica

Nombre del Conferencista: Yuri Landa

Descripción de la actividad: Perú presenta un esquema de crecimiento económico abierto puesto que este genera mayor producción en el país por medio de aranceles bajos, menor cantidad de restricciones y fue capaz de ver los desafíos comunes lo que facilitó al sometimiento a las reglas de la economía mundial.

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Problemas de tener una economía abierta?: existen pisos altos, el valor del dólar se va al suelo si los precios de los minerales bajan, las exportaciones se ven afectadas de otros productos que no sean materias primas, resulta un efecto negativo.

- Aprendizaje de la Actividad:

Se busca cambiar al modelo tradicional de las exportaciones de materia prima pura sin mayor transformación con muy poco valor agregado, por lo tanto, se necesitan de mayores etapas de procesamiento las cuales les conviene al país puesto que se benefician más personas y contribuye a la economía local aumentando los puestos de trabajo.

Perú exporta materias primas e importa bienes con valor agregado lo que se considera una gran similitud con Colombia.

Síntesis: Un crecimiento abierto fortalece y profundiza la exportación de materias primas, Perú ha evolucionado en su política de comercio exterior haciendo parte como país miembro en bloques regionales y económicos muy importantes como Alianza del Pacífico,

CAN con la participación de Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú, en Mercosur: Argentina, Brasil, Uruguay, Bolivia, Paraguay y Perú, resulta favorable para estos países intensificar el comercio.

6. Fecha de Actividad: 24/Abril/2018

Nombre de la Actividad: Contratación Internacional

Nombre del Conferencista: Jorge Pando

Descripción de la actividad: ¿Qué es un contrato internacional? Se refiere a un acuerdo en que se pactan obligaciones y derechos para los que participan en una acción contractual, para que exista se es necesario un acuerdo de voluntades.

Las características para que se celebre un contrato internacional son las siguientes:

El lugar de operación debe ser en territorios diferentes.

Debe de existir un traslado o transporte de mercancías.

El contrato no necesariamente debe de ser por escrito, pero si se es necesario que exista una relación contractual.

Contrato debe estar sujeto a una serie de normas que dependan de un lugar y una fecha de celebración.

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Cómo nace el seguro en la época medieval?: El seguro surge de la reunión en una cantina de comerciantes, las mercancías en ese entonces corrían un mayor riesgo de llegar o no a su lugar de destino, los comerciantes llegaban a un acuerdo lo que parecía una apuesta, puesto que, si la mercancía llegaba o no al lugar correspondiente, dependía del resultado para que el perdedor pagara por la mercancía que nunca llegaba al lugar de destino.

¿Elementos que dan pie a la celebración de un contrato?: Para el correcto entendimiento que se desea celebrar un contrato con las partes pactadas, se es necesaria una manifestación de la oferta y que exista la manifestación de la voluntad de querer llegar a un común acuerdo.

¿Cuáles son los aspectos básicos que se deben de tomar en cuenta en una compraventa?: las contrapartes deben de estar de acuerdo en dos cosas básicas: en el precio y en la mercancía.

¿Cuál es el momento en el que surge efecto el contrato?: El contrato surge efecto cuando la aceptación es recibida por el destinatario.

Aprendizaje de la Actividad:

- Los contratos son resultado de una negociación y se regulan por determinadas normas, dependiendo del lugar y la fecha de celebración.
- Existen varios tipos de lugares en los cuales negociar y celebrar los contratos, tales como:
- En la empresa del país del comprador / usuario.
- En la empresa del país del vendedor / proveedor.
- En internet (en la nube).
- Ferias internacionales.
- Ruedas de negocios empresariales.
- Misiones comerciales
- Entre otros.

La famosa Lex Mercatoria consiste en las reglas de comportamiento derivadas de la costumbre que son invocadas por quienes intervienen en el comercio, también conocida como el conjunto de normas y principios de aceptación general a las que se someten las partes en forma expresa o tácita, y que resultan de la aplicación de los usos y costumbres en los negocios internacionales.

Estas costumbres vienen desde mucho tiempo atrás y es conocida hoy en día como el “derecho anacional”, la época medieval estuvo muy influenciada por estas normas en la cual existen características que marcaron el comercio medieval, tales como:

- Puntos de contacto comercial eran en ferias y puertos.
- La solución de diferencias se hacía en esos lugares y era administrada por los mismos mercaderes.
- Las decisiones se basaban en la equidad.
- Procedimientos ágiles y flexibles.
- Se convirtieron en reglas uniformes que pasaron fronteras porque eran recogidas por los tribunales formales de los países.

Al hablar de la protección jurídica - económica de la mercancía, se es necesario el conocimiento del contrato de seguro, una de las partes (asegurador), a cambio de una prima se obliga a pagar na indemnización o una suma a la otra parte (asegurado) o a un tercero

(beneficiario), en el caso de que ocurra un riesgo o acontecimiento a la persona o cosa que se asegura. El seguro se basa en la existencia de la cadena: Riesgo – siniestro – daño.

- Principales contratos:

El seguro de transporte es un área del seguro de años en el que los intereses a cubrir pueden ser los vehículos, las mercancías, el flete y las responsabilidades civiles. La comunidad aseguradora más importante del mundo es el Lloyd's y su póliza "Ship & Goods" (S&G), puede considerarse la póliza – madre del seguro de transporte, existen algunos conceptos vinculados como avería gruesa o pérdida total. Los contratos de seguro nunca cubren un 100%, casi solo hasta un 90%.

Contratos bancarios: surgen como mecanismos de pago y poseen un mayor grado de confiabilidad gracias al crédito documentario y este se vincula muchas veces con el contrato de compra venta.

Solución de controversias: en caso que se llegue a una relación contractual distinta, se regirá por medio de dicho contrato con el fin de buscar una mejor negociación.

Franquicia: se refiere a una asociación con el dueño de la franquicia y franquiciado en la cual se comparte el diseño y modelo de la franquicia, para una franquicia se es necesaria el prestigio y presencia de la marca como el uso de la patente. En la franquicia se encuentra la facilidad de la obtención de los recursos, puesto que, el franquiciador la mayoría de veces es el proveedor de los productos los cuales tienen el valor añadido dentro de la franquicia y por ende hacen parte de la fórmula de éxito de la misma.

Síntesis: Hoy en día existe una nueva Lex Mercatoria como la dinámica de la globalización exige respuestas rápidas en el comercio internacional como las leyes modelo, los contratos tipo, los folletos que concentran formulas ya sean créditos documentarios o incoterms facilitando el lenguaje debido a que son de "uso común" lo que conlleva a que hoy en día cumpla un rol destacable.

Debido a la necesidad de un correcto funcionamiento en el comercio internación surge como respuesta la red contractual del comercio internacional la cual tiene como factor principal la celebración de un contrato de compra venta internacional de mercaderías, seguido de una sucesión de contratos de agencia, contratos de servicios diversos como certificación de calidad, despacho aduanal, arrendamiento, etc., contratos bancarios, de transporte de seguros y solución de las controversias que en dado caso lleguen a presentarse.

7. Fecha de Actividad: 24/Abril/2018

Nombre de la Actividad: Taller de Negociación

Nombre del Conferencista: Francisco Via

Descripción de la Actividad: Conservera Las Américas SAC, es una empresa ubicada en la ciudad de Lima procesadora de conservas de atún, caballa y anchoveta en diferentes presentaciones, los productos se venden tanto en el mercado peruano como a nivel internacional especialmente con Alemania, debe de empezar a explorar los mercados regionales como Brasil, Chile y Colombia.

En una feria celebrada toma contacto con el Sr. Jorge Vallejo, Gerente de compras de Supermercados Éxito, que es la mayor red de supermercados en Colombia. Conservera las Américas envía muestras de productos, que luego de la revisión, análisis y aprobación de las muestras prosigue a la presentación de documentos legales de la empresa peruano, respaldos y certificaciones de calidad que exigen las autoridades sanitarias en Colombia y Supermercados Éxito a todos sus proveedores.

Aprendizaje de la Actividad: Existen puntos a negociar como:

El precio puesto que, lo ideal sería que el proveedor nuevo ingrese con un descuento o un precio por debajo del mercado. Se trata de conseguir un 5% de ser posible.

Incoterm: tiene que ser CFR, no se trabaja FOB.

Condiciones de pago: para los nuevos proveedores el pago se hace luego de ver el producto, la travesía de la carga se origina en el puerto de Paita al puerto de buenaventura corresponde a 8 días, desaduanaje 5 días, revisión del área de calidad 5 días, como mínimo las condiciones de pago deberán ser de 18 días a más.

Validez de la oferta: podemos cerrar el negocio dentro de las 2 semanas de validez de la oferta y se necesita que el abastecimiento sea de 6 meses con el mismo precio.

Cantidad mínima requerida: corresponde a 1 CTN por presentación es una cantidad muy alta, lo ideal sería 2 productos por contenedor.

Tiempo de entrega: no más de 2 meses y si en dado caso la cadena de abastecimiento se rompe correría penas del 10% del valor de la mercadería como máximo. Todos estos aspectos son necesarios en una negociación para el correcto entendimiento de los mismos y que al momento de pactar dichos términos sean beneficiosos para ambas partes, como estrategia de negociación tipo win-win.

Síntesis: En el ejercicio correspondiente al taller de negociación en el que se presencié el acompañamiento de ambas culturas tanto peruana como colombiana resultó gratificante y enriquecedor, puesto que el ejercicio contenía un alto grado de realidad se sentía un poco de presión y tensión, en el cual se observaron conflictos, disgustos por las contrapartes, lo cual siempre se pudo mantener en un ambiente amigable al dialogo y se pudo llegar a su totalidad en un pacto el cual llamo mucho la atención debido a que no todas las contrapartes resultaban ser cooperativas y colaboradoras y esto es algo que se ve mucho en casos de la vida real.

8. Fecha de Actividad: 25/Abril/2018

Nombre de la Actividad: Laboratorio de Mercado de Capitales

Nombre del Conferencista: Bruno Bellido

Descripción de la Actividad: Para la realización de la correcta actividad se trabajó con softwares especializados a aprender a manejar inversiones como lo son Blomberg y se trabajó con el simulador Marketwash

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Qué hace referencia el precio spot?: en las transacciones significa al precio que se cotiza hoy día, se presentan impactos en el tipo de cambio.

¿Cuál es la diferencia del valor bursátil al valor contable?: El valor bursátil se refiere a las utilidades futuras, es decir proyecciones y el valor contable a los estados financieros.

¿Qué significa precio forware?: hace referencia al futuro, y tiene una característica de tiempo de 6 meses a 1 año.

Aprendizaje de la Actividad: Se trabajan con índices bursátiles como lo son:

Acciones: cuando las empresas necesitan financiarse dividen una parte de inversión, las cuales se determinan por oferta y demanda.

Benchmarks: es un indicador de referencia, indica cómo va la economía si es estandarizada o si varia, representan a 500 empresas estadounidenses las cuales tienen una puntuación o ponderación.

ETFs: fondos de inversión en bolsa, ya sean fondos que sigan activos en empresas o que trabajen con commodities lo cual conlleva a una gran volatilidad de la bolsa.

Divisas: se trabaja con el tipo de cambio de cada una de las monedas con respecto al dólar. Se interpretan en términos de apreciación o depreciación.

Los ofertantes y los demandantes son los que regulan los precios, para tener un mejor conocimiento se es necesario saber a qué se refiere cada concepto observado en el simulador como:

- Bid: propuesta de compra.
- Ask: se refiere a los que quieren vender.
- PER: precio de la acción, dividido entre la utilidad
- BPA: beneficio de la acción.

Existen elementos para un buen análisis de las operaciones en bolsa, como lo es el indicador Relative Strenght index (RSI) el cual interpreta como le ha ido cada día a la acción de interés que se tenga, en otras palabras, estudia las variaciones porcentuales de las cotizaciones.

Síntesis: Antes de hacer cualquier compra en mercados bursátiles se recomienda analizar el indicador RSI en vista de que se tenga un mayor conocimiento, control y estudio de las variaciones obtenidas, las cuales sirven de total ayuda en el momento de que todos compren se considera necesario vender y viceversa.

9. Fecha de Actividad: 25/Abril/2018.

Nombre de la Actividad: Cadenas agregadas de valor en entornos competitivos.

Nombre del Conferencista: Arturo Zevallos Pérez

Descripción de la Actividad: Dentro de las cadenas globales se analizará la alianza del pacifico como proceso estrella de integración, analizando la profundización del proceso de integración a nivel comercial, el crecimiento y liberalización del comercio acompañado con la eliminación de las barreras comerciales.

Surge como propuesta desarrollar un bloque regional, en donde se considere la unión de países cercanos con similitudes como lo son Chile, Colombia, México y Perú que comparten una idiosincrasia común y un ambiente común. Se ha llegado a la obtención de mejores relaciones políticas para con los miembros y una estratégica normalización en los actores migratorios de los nombrados países.

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Qué es un TLC por dentro?: Dentro de esta clase se generan sectores económicos productivos para el aprovechamiento y mejoramiento de lazos comerciales.

Aprendizaje de la Actividad: La OMC apoya al desarrollo de la liberalización del

comercio y a su vez vigila, supervisa y observa los acuerdos comerciales. Se presenta cuando surge un conflicto en países y se basa en el principio de la no discriminación.

Funciones de la OMC:

- Administrar acuerdos comerciales.
- Servir de foro para negociaciones comerciales.
- Resolver diferencias comerciales.
- Examinar las políticas comerciales nacionales.
- Ayudar a países en desarrollo prestando asistencia técnica y organizando programas de formación sobre comercio.
- Cooperar con otras organizaciones internacionales.

Dentro de la Alianza del Pacífico se dan aspectos comerciales a analizar, como:

- La reducción arancelaria.
- La disminución de obstáculos al comercio.
- La solución de controversias.
- La agilización de las operaciones de comercio exterior.
- La facilitación del comercio de servicios, etc.

Entrada en vigor del protocolo comercial en el 2016 el cual se basaba en el 92% de los productos que se intercambien entre los países miembros sean sin aranceles lo cual conlleva a que la meta sea 100% libre de obstáculos.

Síntesis: Para que exista un correcto encadenamiento productivo, las entidades de promoción de dichos países definieron una estrategia para avanzar en un esquema de encadenamientos entre – alianza, consensando sectores como autopartes, productos químicos, maquinaria, equipo eléctrico, electrónico y sus partes, cosméticos, jabones e ingredientes naturales, cuero, insumos y partes de calzado.

En la actualidad, el comercio internacional se caracteriza por la división del trabajo entre distintos países, en tareas y procesos que impulsan las empresas conformando cadenas de valor, que son parte de procesos productivos globales. Con estos, se busca minimizar costos y optimizar la producción, el marketing y la innovación.

10. Fecha de Actividad: 25/Abril/2018

Nombre de la Actividad: Logística Marítima.

Nombre del Conferencista: Rocío Córdova.

Descripción de la actividad: El transporte marítimo internacional es el traslado de carga de pasajeros a través del mar de un país a otro, utilizando medios de transporte como barcos u otra clase de embarcaciones según el tipo de carga que se quiera transportar. A nivel mundial sigue creciendo tratando de acompañar el crecimiento de los mercados y el intercambio comercial entre los países.

El tráfico marítimo posee características especiales, puesto que es el único medio económico de transportar grandes volúmenes de mercancías entre puntos distantes, la capacidad de los tonelajes de los buques llegaron hace muchos años a superar el medio millón de toneladas de peso muerto, se presenta una gran flexibilidad dado que se puede emplear buques desde tamaños pequeños (100 TPM) hasta los Very Large Crude Carriers (VLCC) y debido a que la mayor parte del tráfico internacional se realiza en régimen de libre competencia existe una mayor flexibilidad en las leyes que corresponden al mercado de fletes.

- Preguntas realizadas en la actividad:

¿Por qué a Perú vienen buques pequeños y no de mayor magnitud?: Existe la capacidad y profundidad, así como también la infraestructura de los puertos del Perú está preparada para el buen recibimiento de grandes buques, pero estos no vienen por estas zonas costeras puesto que no es atractivo, pueda que el buque se encuentre lleno de productos importados lo cual no se vuelve atractivo si se regresa vacío a su punto de origen por no incentivar las exportaciones.

¿Cuáles son las ventajas del transporte marítimo?: Su capacidad puesto que si existe un gran volumen de carga puede ser fácilmente transportado, los costos son muy bajos en comparación a otro tipo de transporte, existe una variedad de modalidades disponibles y el flete en cuestión de cantidad y tonelaje es más barato que el aéreo

¿A qué se refiere con transporte por línea regular?: Al servicio de carácter permanente en un tráfico determinado que cubre rutas y frecuencias habituales, con salidas y entradas a puertos que integren un itinerario y escalas a intervalos regulares y las tarifas ya son fijadas.

Aprendizaje de la Actividad: Tipos de buques para el transporte marítimo:

Buques convencionales – Twindecker o singledecker, portacontenedores: transportan dentro de sus bodegas mercancías generales y están equipados con sus propios medios de

manipuleo para poder cargar y descargar en los puertos que no tienen gran infraestructura.

Multipropósito – Multipurpose Cargo Ship: Buque característico con que operan las empresas navieras que prestan servicio regular. Consta de varias bodegas para transportar distintos tipos de cargas ya sea contenedores, carga suelta, gráneles.

Buques para carga refrigerada – Reefers: son naves que están provistas de bodegas refrigeradas con asilamiento especial y de maquinaria auxiliar. Transportan carga refrigerada, carga general en sus bodegas y entre puentes, operan generalmente en servicio regular.

Buques de Autotransbordo – RO-RO Roll On/ Roll Off: Diseñados inicialmente para el transporte de vehículos y con gran desarrollo posterior para embarcar carga sobre ruedas, están provistos de rampas traseras o laterales que permiten el acceso directo sin manipuleo de las bodegas de equipos rodantes, automóviles, tractores y cisternas.

Buques portacontenedores – Full Container Ship: Están constituidos por bodegas vertical en donde el contenedor es guiado por rieles y son arrumados con sistemas automáticos. Están equipados con grúas, pórticos y medios de manipuleo que le permiten manejar el 60% de su capacidad bajo cubierta y el resto sobre cubierta principal, estos cuentan con tomas para conectar contenedores refrigerados.

Buques Graneleros – Bulk Carriers: Buques de una sola cubierta destinados al transporte de cargas a granel, los requerimientos de estabilidad del buque se pueden diferenciar de carraleros y mineraleros.

Buques Tanqueros – Tankers Ships: Su estructura está dividida en tanques longitudinales y transversales que están conectados por tuberías y bombas.

Se presentan distintos tipos de cargas como carga general que se transportan cantidades pequeñas y está compuesta por suelta convencional o unitarizada la cual se agrupa en unidades como eslingas, pallets y contenedores. Existe otro tipo de carga que es a granel que corresponden a los productos que sean de grandes volúmenes o en forma masiva sólido como el carbón, azúcar, tuberías de acero o plástico, carga líquida como el aceite de palma, petróleo y sus derivados o productos químicos.

Según su naturaleza la carga puede ser:

- Perecedera: Frutas, hortalizas, etc.
- Frágil: vidrio, cerámica, televisores, etc.
- Valiosa: joyas, piedras preciosas, etc.

- Pesada.
- Voluminosa.
- Peligrosa.

Síntesis: La gran movilidad de transporte marítimo resulta también un negocio inquietante las empresas propietarias de las unidades de transporte marítimos (barcos) corresponden a las líneas navieras, este sector se caracteriza por una creciente concentración del comercio internacional algunas de ellas reconocías como: Maersk, Mediterranean Shg Co, MSC, CSAV, Hapag Lloyd, NYK, etc.

Para la realización de una embarque por medio marítimo se es necesario todos los documentos necesarios para con la carga a transportar como Bill of lading que es el instrumento que acredita el contrato de transporte, se conoce el estado en que se encuentra en el momento de la recepción de la mercancía y sirve como título representativo del tenedor, se es necesaria la consideración del flete puesto que una gama de factores influyen en este y en los gastos portuarios, así como también los recargos del flete marítimo debido a la naturaleza de la mercancía que influyen en el precio final.

En América Latina los puertos con mayor movilidad y flexibilidad debido a su comercio se encuentran: Puerto Santos en Brasil, Puerto Colon y Puerto Balboa en Panamá, Puerto de Cartagena en Colombia, Puerto Manzanillo en México, Puerto Callado en Perú y demás puertos, el gran movimiento en los puertos resulta de mayor provecho puesto que genera confiabilidad para cualquier empresario e incentiva el comercio con los países tenedores de estos.

11. Fecha de Actividad: 26/Abril/2018.

Nombre de la Actividad: Desarrollo de productos internacionales.

Nombre del Conferencista: Pablo Antonio Lesevic

Descripción de la actividad: Identificación de oportunidades por medio de herramientas como el marketing acompañadas de la segmentación, targeting y posicionamiento gracias a la diferenciación de una necesidad básica o genérica, desarrollando una ventaja competitiva.

Aprendizaje de la Actividad: Proceso para la realización de un nuevo producto:

- Oportunidad, identificación selección.
- Concepto de generación.

- Proyecto evaluación.
- Desarrollo.
- Lanzamiento.
- No todos los productos son planeados

Síntesis: Al estudiar un nuevo consumidor nos lleva a que todas las decisiones están tomadas por los seres humanos, por lo tanto, se es necesario conocer los: gustos, intereses y la forma de ser de estos consumidores.

11. Fecha de actividad: 26/Abril/2018

Nombre de la Actividad: Marketing Estratégico en el Mercado Global: Servicios.

Nombre del Conferencista: David Edery.

Preguntas realizadas en la actividad:

¿Cómo se logra retener al consumidor?: simplificando los procesos buscando la optimización, logrando que mi cliente tenga una experiencia única y solo pueda encontrarla en el lugar que yo le brindo.

¿A qué se deben los cambios en el comportamiento del consumidor?: a las compras más rápidas a causa de que responden frente a los consumidores impacientes con modelos de negocio de entrega rápida, por la personalización y a la transformación de tendencias que impactan en el estilo de vida de los consumidores.

Aprendizaje de la Actividad:

Existen relaciones más profundas y mayor interdependencia entre las personas en el mundo, tales como:

Tecnología: desarrollo de las telecomunicaciones y reducción de costos de producción.

Desregulación: eliminación de prácticas monopólicas, aperturas comerciales, procesos de integración y crisis internacionales.

Privatizaciones: mejora de la administración, aumento de la eficiencia, aumento de inversión privada y el gran dinamizador de las economías.

Importancia del comercio mundial:

- Acceso a mercados: Entrada preferencial, nuevos nichos de mercado.
- Eliminación de aranceles: precio más barato al consumidor, incrementa la rentabilidad de las exportaciones e incentiva la competencia.

- Marco legal claro: tramites sencillos, certidumbre al inversionista.
- Oportunidades de inversión: atracción IED, mejores salarios, más empresas.
- Protección a la propiedad intelectual: incentivo al desarrollo tecnológico.
- Condiciones justas de competencia: disminución de barreras no arancelarias.

Para obtener un mayor beneficio y ayuda dentro de una compañía se pueden utilizar como herramientas: computo en la nube, Big Data, inteligencia artificial, aprendizaje automático, herramientas cognitivas, uso de data para pronósticos y el internet de las cosas.

La legislación debe adaptarse a este nuevo entorno, las labores básicas serán desempeñadas por robots y el ser humano debe buscar labores ligados a la investigación y mayor especialización.

El comercio electrónico se ha incrementado en 31%, en los tres primeros meses del 2017. 8 de cada 10 comparan precios en internet antes de tomar la decisión de comprar y o hacen muy fácilmente por un Smartphone, el 70% de la búsqueda se realizan a través de un Smartphone y el 50% de las ventas se generan por este medio.

Síntesis: Muchas empresas están invirtiendo en la inteligencia artificial, según IDC los gastos de inteligencia artificial para adquirir y desarrollar tecnologías emergentes podrían alcanzar hasta los USD\$ 5,5 billones para el año 2020. Debido a que la inteligencia artificial se apodera poco a poco de las empresas adquirirán herramientas para procesar información e invertirán en sistemas cognitivos, los asistentes virtuales se insertarán en las empresas ayudadas a las empresas a reducir costos mediante la automatización de tareas básicas realizadas previamente por personas o completar las tareas cotidianas con mayor rapidez.

El Big Data y computación cognitiva se observará un crecimiento exponencial en el sector de tráfico de datos en términos de velocidad, variedad y volumen presenta un gran desafío, lo que conlleva a la recordación de la innovación en las empresas y en cuanto mayores habilidades y competencias obtenga una persona será cada vez más difícil dejarnos opacar por estos productos tecnológicos.

3. Conclusiones

Lograr entender, comprender, adquirir conocimientos y establecer una mayor visión, respecto a temáticas que relacionan los siguientes aspectos: relaciones comerciales, marca país, productividad, competitividad, comunicación, liderazgo, negociación, tácticas, estratégicas, identidad, cadena de valor, toma de decisiones, inteligencia de mercados, fidelización, logística y globalización. Permitirá un mejor desempeño laboral y profesional como complemento de habilidades, destrezas, actitudes, capacidades y potencialidades comunes de las organizaciones exitosas, ser diestro en creatividad, investigación y desear el éxito futuro, creer en sí mismo, creer que puede hacer las cosas, pensar con perspectiva y forma optimista, hacerse empresario trabajando, luchando, hacer más de lo necesario, asumir riesgos, sacrificios y lucha. En este mismo sentido, mejorar todos los días, lo cual permitirá sostenibilidad y ser líderes, con la mejor actitud de querer liderar en un contexto ya sea local, nacional e internacional.

De otra parte, se aprendió en dicha práctica internacional a observar la correlación entre los diferentes sectores de la economía, generando esta situación de intercambio la actividad comercial, donde las empresas cambian bienes y servicios para satisfacer necesidades y de la misma manera obtener un margen de intermediación. Existen algunas unidades empresariales cuyo objeto social consiste únicamente en servir de intermediarias a diferente nivel, siendo estas empresas agentes distribuidores, bien sea en condiciones de proveedor de materias primas y de otros recursos, o en condiciones de distribuidor de productos o servicios terminados.

Hoy por hoy, el mundo económico y social, está cobijado por un manto de tendencias, que invitan al conjunto de la sociedad, familias, empresas, gremios, gobierno, entre, otros a implementar cambios de diferente índole para poder permanecer y ser competitivo en todos los órdenes. La realidad de la globalización hace necesario para las empresas considerar sus oportunidades de forma diferente. Las oportunidades de negocios ya no se interpretarán en términos del mercado local o del país. En lugar de esto, los directivos y las compañías deben considerar al mundo entero como una oportunidad empresarial.

Finalmente, se considera relevante indicar que toda negociación tiene como objetivo llegar a acuerdos, resolver diferencias o exponer y defender los propios intereses. La negociación, en su sentido más amplio, implica el establecimiento de relaciones duraderas. La personalidad del negociador es clave, no se puede olvidar que el representante de la otra parte también es un ser humano con sus fortalezas y debilidades, sus deseos, miedos, aciertos y errores.

Una negociación se puede abordar desde distintos ángulos, no se debe incurrir en la "cerrazón" de que el punto de vista es el único aceptable, hay que escuchar a la otra parte, valorar la situación, los pros y los contras de las alternativas existentes en cada caso. En todos los ámbitos de la vida pueden surgir diferencias de opinión o desacuerdos sobre las cuestiones más variadas. Cuando el desacuerdo es muy fuerte, se convierte en lo que se denomina conflicto. Las personas dotadas de habilidades para gestionar los conflictos manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto. Saben identificar la raíz del conflicto y no dilatan su resolución, evitando así que se agrave.

Bibliografía

- Almanaque Mundial (2021). *Anuario Geopolítico*. Editorial Televisa internacional.
- Cuéllar, M. (2018). *Los sellos y sistemas de garantía para el comercio y prácticas empresariales. Negociación responsable*. Liaría Editorial.
- Forstner, H., y Balance. R. (1990). *Competing in a Global Economy: An Empirical Study on Specialization and Trade in Manufactures*. Unwin Hyman
- Jean Pierre, J. (1999). *Dirección de empresas con mentalidad global*. Editorial Financial Times Prentice Hall.
- Londoño Mateus, M. C. (2018). *Negociación, resolución de conflictos y gestión competitiva*. FC Editorial.
- Markides, C. (2000). *En la Estrategia está el Éxito. Guía para formular, estrategias revolucionarias*. Grupo Editorial Norma.
- Ohmae, K. (1985). *El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios*. Mc Graw - Hill
- Olins, W. (2012). *Branding the nation- the historical context*. Journal of Brand Management.
- Ovejero, A. M. H. (2004). *Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*.
<http://web.a.ebscohost.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9c0e15db-3679-4716-94fe-a5a3ceb51f15%40sessionmgr4008>.
- Porter, M. (1984). *Estrategia competitiva*. Editorial Cecsá.
- Porter, M. (1999). *Arando en el mar. Fuentes ocultas de la creación de la riqueza en los países en desarrollo*. Editorial Mc Graw Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Porter, M. E. (1993). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Javier Vergara Editor S.A.
<https://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- Porter, M.E. (1996). *¿Qué es la estrategia?, en: Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto S.A.

Real Academia Española. (2014). *Definiciones y conceptos*. <http://dle.rae.es/?id=Sc2spqb>.

Simon, H. (2014). *Estrategias para competir. Lecciones poderosas para una administración más efectiva*. Editorial Trillas.

Turriago Hoyos, A. (2012). *Gerencia de la innovación tecnológica en las relaciones comerciales*. Alfa Omega.

Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico visita empresarial Prom Perú.



Dirección de negocios internacionales



Visita empresarial almacenes del Perú



Liderazgo del Perú en Latinoamérica



Contratación internacional



Taller de negociación



Laboratorio de Mercado de Capitales



Marketing estratégico



Logística marítima

