
EL MÉTODO DIRECTO DE NEGOCIACIÓN EN EL DESARROLLO DE OPERACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE COMPAÑÍAS

**CARLOS-ALBERTO SEGURA-VILLARREAL
HENRY ALBERTO BINSS-HERNÁNDEZ**

Nos encontramos en una nueva era, en la cual, la globalización ha provocado un incremento desproporcionado (Pedersen & Shaver, 2011) tanto de la competitividad como de la demanda de productos y servicios, dificultando aún más el entorno estratégico de las empresas (Teece, 2010; He et al., 2020; Goerzen et al., 2024). Para lograr el éxito, se requiere en gran medida de la capacidad de crear empresas innovadoras con un alto potencial de crecimiento y responsabilidad social, al tiempo que proporcionan bienes y servicios a menor costo, mayor velocidad y con una mejor personalización (Fuertes et al., 2020; He et al., 2020).

Por supuesto, la capacidad de negociación que posean los actores involucrados juega un papel fundamental. La negociación es parte de nuestras vidas, negociamos cada día y aunque no lo reconozcamos somos

negociadores (Fisher & Ury, 1985; Graham, 2018; Hart & Schweitzer, 2022). Los procesos de negociación deben tener sus bases en la ética, la comunicación, la socialización y por supuesto, en la inteligencia emocional, mediante las cuales se puedan minimizar riesgos por disputas o diferencias en las operaciones, logrando así los resultados deseados, alejados de estereotipos u otras creencias que afectan la relación entre los negociadores (Ramírez Marín et al., 2019; Gaspar et al., 2022; Caputo et al., 2019; Liesch & Welch, 2024; Brenner & Ambos, 2013).

A las organizaciones que resuelvan conflictos, logren desarrollar estructuras operativas y de costos eficientes, les será posible apostar por la internacionalización, mediante la cual, podrán incrementar sus oportunidades a nivel global (Zahoor et al., 2020). Motivadas para lograr lo anterior y siempre en busca de resultados ganar-ganar (Jones & George, 2009) las compañías pueden hacer uso de distintas operaciones

estratégicas, como por ejemplo, las alianzas estratégicas (AE), las cuales además de haber despertado un gran interés en la industria, también permiten a las empresas hacer frente a presiones como la competencia, la escasez de recursos y los altos niveles de incertidumbre e imprevisibilidad (He et al., 2020; Gundolf et al, 2018; Goerzen et al., 2024). Aliarse con una contraparte en el exterior puede hacer que la expansión a un territorio desconocido sea mucho más fácil y menos desconcertante o preocupante para las empresas (He et al., 2020; Elmuti & Kathawala, 2001; Chang Castillo, 2010).

A nuestro entender, no existe literatura que abarque concretamente la temática propuesta en este estudio. Si bien es cierto, autores como Ramirez-Marin et al., (2022), Goerzen et al., (2024), Liesch & Welch (2024), Contractor et al., (2019), Nell et al., (2017), Meyer & Li, (2022), Hong & Minbaeva, (2022); Kim et al., (2022); Zheng et al., (2022), y Vanninen et al., (2017), hacen llamados por investigaciones en el área de negocios internacionales, ninguna de ellas presta concretamente atención a la negociación en la internacionalización. Lo anterior se confirma con haber realizado una búsqueda ex-

TABLA 1
CRITERIO DE INCLUSIÓN

Resumen del proceso de revisión sistemático (Estado del Arte)-Cadena Booleana						
Etapas 1: Palabras clave, cadenas de búsqueda y resultados de Web of Science						
Número de artículos encontrados para cada cadena de búsqueda	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	Total
(A) "International negotiations"	OR	AND	AND	AND	AND	8
(B) "The direct method of negotiation"		AND	AND	AND	AND	0
(C) "Strategic operations"			AND	AND	AND	0
(D) "Internationalization of companies"				OR	AND	17
(E) "Internationalization process"					AND	11
(F) "International strategy"						
Total						36
Al descartar trabajos repetidos nos quedan:						29
* Criterio general de inclusión (Primera búsqueda 2024-10-12 // Segunda búsqueda 2025-06-16)						
<i>A+B+C+D+E+F= Refine results for "International negotiations" (All Fields) OR "The direct method of negotiation" (All Fields) AND "Strategic operations" (All Fields) AND "Internationalization of companies" (All Fields) AND "Internationalization process" (All Fields) AND "International strategy" (All Fields) and 2025 or 2024 or 2023 or 2022 or 2021 (Publication Years) and Article (Document Types) and English or Spanish (Languages) and 6.3.1229 International Business or 6.3.2037 Negotiation Dynamics (Citation Topics Micro).</i>						
* Resultado general de la búsqueda						
8 results from Web of Science Core Collection						
** Criterio específico de inclusión (Primera búsqueda 2024-10-12 // Segunda búsqueda 2025-06-16)						
<i>B+C+D+E+F= "The direct method of negotiation" (All Fields) and "Strategic operations" (All Fields) and "Internationalization of companies" (All Fields) and "Internationalization process" (All Fields) and "International strategy" (All Fields)</i>						
<i>C+D+E+F= "Strategic operations" (All Fields) and "Internationalization of companies" (All Fields) and "Internationalization process" (All Fields) and "International strategy" (All Fields)</i>						
<i>D+E+F= Refine results for "Internationalization of companies" (All Fields) OR "Internationalization process" (All Fields) AND "International strategy" (All Fields) and 2025 or 2024 or 2023 or 2022 or 2021 (Publication Years) and Article (Document Types) and English or Spanish (Languages) and 6.3.1229 International Business or 6.10.465 International Trade (Citation Topics Micro)</i>						
<i>E+F= Refine results for "Internationalization process" (All Fields) AND "International strategy" (All Fields) and 2023 or 2022 or 2021 or 2017 or 2016 (Publication Years) and Article (Document Types) and 6.3.1229 International Business (Citation Topics Micro).</i>						
** Resultado específico de la búsqueda						
<i>B+C+D+E+F= 0 / C+D+E+F= 0 / D+E+F= 17 / E+F= 11</i>						

Fuente: Autores, basado en la idea de Hakala (2011).

haustiva de literatura en la base de datos de Web of Science y no haber obtenido ningún resultado acerca de estudios que trataran directamente los temas que acá se proponen (véase Tabla 1). Esta situación despierta nuestro interés en desarrollar esta investigación ya que, a nuestro entender, este sería uno de los primeros estudios en vincular a la negociación con la internacionalización.

Dado lo anterior, en esta investigación cualitativa de alcance exploratorio, se busca identificar el papel del método directo de negociación en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías. En esta misma línea como pregunta de investigación está el explorar ¿de qué manera el método directo de negociación actúa en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías?

Por otra parte, el enfoque de este estudio tiene sus bases en la Visión de Negociación (Fisher & Ury, 1985; Graham, 2018; Hart & Schweitzer, 2022), la Teoría Institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Nell et al., 2017), la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional (Nonaka, 1994), la Teoría OLI (paradigma ecléctico) (Aharoni, 1993; Dunning, 1998; Brouthers, Brouthers & Werner, 1996), la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997), la Teoría de la Internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977, 2003, 2009), y la Visión Basada en Recursos y Capacidades (Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982; Nell et al., 2017). Si bien es cierto, los autores están consientes del que mezclar múltiples teorías podría resultar complejo, en este caso, por la naturaleza del estudio y del tema en si mismo, resulta necesario y viable el contemplar teorías y visiones que refuercen la respuesta a la pregunta de investigación.

Con relación a la estructura de este documento, el mismo se compone de cinco apartados: la introducción, la cual sigue la estructura propuesta por Plano & Creswell (2015), el marco conceptual, en el cual se expone la teoría que sustenta nuestro modelo de investigación; la metodología; el análisis teórico práctico del papel del método directo de negociación en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías; y las conclu-

siones, las cuales de igual manera siguen la estructura recomendada por Plano & Creswell (2015). Es en este último apartado que se discutirán las proposiciones y se expondrán las contribuciones teóricas; las contribuciones prácticas; las limitaciones del estudio; y las líneas futuras de investigación.

MARCO CONCEPTUAL

En lo que respecta a nuestro tema de investigación relacionado con el papel del método directo de negociación en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías, el mismo tiene sus bases en distintas visiones y teorías fundamentadas. Seguidamente se procederá a desarrollar el cuerpo teórico en cada una de estas.

Enfoques teóricos

Visión de Negociación

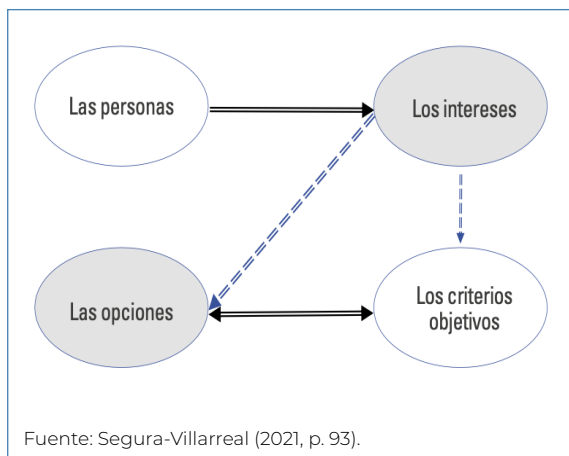
Aunque muchas veces no se preste atención, la negociación es parte integral de nuestras actividades diarias (Fisher & Ury, 1985; Graham, 2018; Hart & Schweitzer, 2022). En nuestras organizaciones día a día se requieren cerrar acuerdos o solucionar conflictos que directa o indirectamente impactan en nuestras operaciones (Santangelo & Meyer, 2011; Gaspar et al., 2022; Caputo et al., 2019).

El proceso mediante el cual se busca resolver conflictos o diferencias para desarrollar acuerdos sin afectar las relaciones o emociones entre las partes involucradas incrementando así las oportunidades económicas, sociales y de internacionalización, se llama negociación (Teece, 2010; Gaspar et al., 2022; Brett & Mitchell, 2019; Graham, 2018; Fisher & Ury, 1985; Cuervo-Cazurra, 2012; Zheng et al., 2022).

Para disponer de facilidad de negociación se requiere de un proceso eficiente y efectivo que consta de cuatro etapas (véase Figura 1) (Fisher & Ury, 1985; Graham, 2018; Segura-Villarreal, 2021): A) Las personas,

siempre se debe separar a las personas del problema, de esta forma se podrán mantener relaciones armoniosas y a largo plazo entre las partes. Socializar de forma efectiva contribuye al cierre de buenos acuerdos (Zheng et al., 2022; Vanninen et al., 2017; Dyer & Singh, 1998; Clarke & Liesch, 2017; Brenner & Ambos, 2013). B) Los intereses., hay que tener claridad entre cuales son nuestros intereses en la negociación y los de nuestra contraparte para de esta manera incrementar los potenciales beneficios del acuerdo. En esta etapa el elemento cultural también juega un rol importante (Hong & Minbaeva, 2022). C) Las opciones., siempre es necesario proponer múltiples opciones de acuerdo y estar anuentes a escuchar propuestas de la contraparte. Hay que ser creativos. D) Los criterios objetivos., es indispensable que todas las propuestas que se presenten estén fundamentadas en criterios objetivos, lo cual incluye prestar atención al factor cultural (Hong & Minbaeva, 2022; Shenkar, 2012). No se pueden hacer o aceptar propuestas sin criterios objetivos. De igual manera, es a través de la búsqueda de criterios objetivos (legislación, análisis, investigaciones, etc) que incrementamos nuestro conocimiento sobre un tema (Easterby-Smith et al., 2008; Aliasghar et al., 2023).

FIGURA 1
ELEMENTOS QUE DEFINEN UN MÉTODO
DIRECTO DE NEGOCIACIÓN



Si un individuo dispone de facilidad de negociación este tendrá la capacidad necesaria para desarrollar acuerdos con otras personas o empresas, lo cual haría más

atractivo el aprovechar las oportunidades. Por el contrario, si el individuo no tiene facilidad de negociación, este no tendrá la habilidad para concretar acuerdos reduciéndose así las oportunidades. Dicho lo anterior, presentamos nuestra primera proposición:

Primera proposición: Según la eficacia con que se desarrollen las relaciones entre los equipos negociadores, del entendimiento en los intereses propios y de los demás, y de la creación de propuestas diseñadas con base a criterios objetivos, los resultados del proceso de internacionalización serán positivos.

Las flechas muestran el flujo del proceso. En el caso de la etapa de "intereses" se pueden tomar dos caminos. Se puede ir directamente a crear las opciones y luego se respaldan/soportan con los "criterios objetivos" o bien, primero se analizan los criterios objetivos y posteriormente se diseñan las propuestas (Segura-Villarreal, 2021).

La Teoría Institucional

Esta teoría busca abordar cómo las prácticas y los comportamientos se adaptan en los entornos de las instituciones y cómo las presiones por la legitimidad y la búsqueda igualitaria se relacionan con la adopción de prácticas (Nell et al., 2017; Yiu & Makino, 2002). Además, busca identificar las diferencias entre países para el adecuado desarrollo estratégico de las actividades. Esta situación, en ocasiones, impulsa a las compañías a dividirse y a dispersarse (Kostova et al., 2008; Nell et al., 2017).

Debido a la desagregación y dispersión, los elementos individuales del sistema de la casa matriz pueden verse expuestos a múltiples presiones conflictivas, que pueden crear problemas asociados con las distancias espaciales, lingüísticas, culturales y organizacionales (Hong & Minbaeva, 2022; Vanninen et al., 2017; Shenkar, 2012; Baaij & Slangen, 2013; Goerzen et al., 2024; Pedersen & Shaver, 2011; Hymer, 1960), inhibiendo la formación de un campo intraorganizacional coherente (Kostova et al., 2008). Dada su exposición a diferentes entornos institucionales, el sistema de la sede desagregado

y disperso tiene que abordar prácticas, normas e interpretaciones heterogéneas (Nell et al., 2017), lo cual conlleva a múltiples conflictos. De lo expuesto anteriormente surge nuestra segunda proposición:

Segunda proposición: Debido a la proliferación interna y externa de diferencias que pueden terminar en conflictos, la negociación es una herramienta efectiva para mantener el control y la armonía en las operaciones nacionales e internacionales, principalmente con proveedores.

La Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional

Esta teoría consiste en el arte de transferir conocimiento (Nonaka, 1994), el cual podemos definirlo comúnmente como a las actividades y procesos por los cuales el conocimiento se mueve deliberadamente a través de diferentes unidades dentro de una organización o a través de los límites organizacionales (Kim et al., 2022). También, podemos mencionar que los individuos, son los principales repositorios de conocimientos, y representan a los elementos claves en la creación y transferencia de este último (Grant, 1996; Cohen & Levinthal, 1990).

En línea con lo anterior, Nonaka (1994) en su modelo **SECI**, sugiere cuatro modos de conversión del conocimiento: (a) tácito a tácito (**S**ocialización), (b) tácito a explícito (**E**xternalización), (c) explícito a explícito (**C**ombinación) y (d) explícito a tácito (**I**nternalización) (Kim et al., 2022). Este modelo nos ayuda a entender de mejor manera como se crea el conocimiento organizacional, el cual puede ser definido como a la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, difundirlos por toda la organización e incorporarlos en productos, servicios y sistemas operacionales (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kim et al., 2022).

Por último, relacionado directamente a esta teoría, podemos decir que dado a que el conocimiento tácito se transfiere mejor a través de interacciones sociales directas (Nonaka & Takeuchi, 1995), la movilidad de los individuos generalmente se considera

un mecanismo poderoso para facilitar la transferencia de conocimiento en las organizaciones (Kim et al., 2022). Toda esta situación nos direcciona a la etapa de negociación correspondiente a "personas". Por tal motivo como tercera proposición se tiene que:

Tercera proposición: La negociación por medio de sus etapas correspondientes a "personas" e "intereses", permite solucionar diferencias y conflictos en la organización y equipos negociadores, permitiendo de esta forma que el conocimiento fluya libremente y sin obstáculos emocionales.

La Teoría OLI (paradigma ecléctico)

El paradigma ecléctico o modelo OLI (*Ownership-Location-Internalization*) (Aharoni, 1993; Dunning, 1998; Brouthers, Brouthers & Werner, 1996) se basa en la premisa de que las empresas invierten en el extranjero para explotar ventajas específicas que no tienen en su país de origen, como insumos de bajo costo, grandes mercados para sus productos y socios estratégicos (Vanninen et al., 2017; Pedersen & Shaver, 2011). También, explica la existencia de las empresas multinacionales a pesar de sus limitadas ventajas de propiedad al aprovechar las ventajas de la ubicación (Dunning, 1988b; Dunning et al., 2008; Cuervo-Cazurra, 2012).

Cuervo-Cazurra (2012), menciona que las empresas que buscan la internacionalización pueden invertir en el extranjero para escapar de las desventajas de localización (L) que experimentan en su país de origen y que se manifiestan en forma de instituciones pobres o regulaciones asfixiantes.

Según Ramamurti (2012), un principio fundamental de la teoría de los negocios internacionales es que, para convertirse en una empresa multinacional, esta debe poseer "ventajas de propiedad" (O) significativas que puedan compensar sus desventajas a la hora de competir en el extranjero (Dunning, 1988a) lo cual tiene relación con la decisión de aumentar sus compromisos en una ubicación extranjera cuando sus ventajas de propiedad y las ventajas de la ubicación extranjera se alineen, lo que de-

bería minimizar el riesgo (Liesch et al., 2011; Clarke & Liesch, 2017). Lo anterior nos lleva a la siguiente proposición:

Cuarta proposición: Las compañías que buscan internacionalizarse por medio de la explotación de sus ventajas operacionales, requieren desarrollar negociaciones eficaces con proveedores estratégicos.

Por más ventajas competitivas que posea una organización, si esta no es capaz de concretar acuerdos con sus socios estratégicos no le serán de utilidad.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas

Teece et al., (1997) las definen como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos rápidamente cambiantes (p. 516). Zollo & Winter (2002), las definen como un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en pos de una mayor efectividad (p. 340), por último, O'Reilly & Tushman (2008), mencionan que son el núcleo de la capacidad de una empresa de ser ambidiestra (p. 190).

Lo anterior refleja la eficacia operacional que debe desarrollar una compañía para adaptarse a las fluctuaciones que golpean las operaciones nacionales e internacionales de esta. En este proceso de adaptación, el interactuar de manera eficiente con las personas involucradas, el conocer sus intereses y el de tomar y diseñar decisiones con base a criterios objetivos serán vitales para la ejecución y desarrollo de actividades críticas (Fisher & Ury, 1985; Graham, 2018; Segura-Villarreal, 2021). Dado a lo mencionado, se llega a la siguiente preposición.

Quinta proposición: La negociación sirve como medio integrador de habilidades críticas que una compañía puede requerir al momento de buscar la adaptación al entorno en el que opera o quiere operar.

La Teoría de la internacionalización

La teoría más importante sobre la secuencia de la expansión internacional es la teoría de la internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977, 2003, 2009). Basada en la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert & March, 1963), esta teoría predice que las compañías se expanden en el extranjero a través de una serie de inversiones graduales incrementales a medida que ganan experiencia en el mercado local (Penrose, 1959). Sin embargo, algunos autores como Pedersen & Shaver (2011), indican lo contrario. Ellos mencionan que la expansión internacional no es un proceso secuencial sino un proceso discontinuo caracterizado por un "gran paso" inicial. Suponen que la expansión internacional se manifestará en un largo período de tiempo antes de que una empresa se expanda por primera vez en el extranjero y poca diferencia de tiempo entre las expansiones que se realicen posteriormente.

El problema clave en la internacionalización se define como la falta de conocimiento (Nonaka, 1994) sobre los mercados extranjeros, ya que este conocimiento sólo puede adquirirse mediante procesos de aprendizaje práctico, incrementales y que requieren mucho tiempo (Cohen & Levinthal, 1990), al realizar negocios y negociaciones a nivel nacional e internacional (Pedersen & Shaver, 2011).

La reacción frente a las dificultades en términos operacionales y la adaptabilidad de la gestión reflejan un costo fijo de internacionalización que no estará completamente presente en inversiones posteriores (Pedersen & Shaver, 2011). Una expansión internacional inicial obliga a las empresas a desarrollar una arquitectura para gestionar, integrar y controlar las operaciones en el extranjero implicando el desarrollo de negociaciones a diversos niveles organizacionales (Pedersen & Shaver, 2011; Caputo et al., 2019; Liesch & Welch, 2024).

Desde un punto de vista objetivo, Eriksson et al. (1997), sugieren que el desarrollo de experiencia en el proceso de internacionalización incluye diferentes tipos de conocimiento, como el conocimiento general de

internacionalización, el conocimiento del mercado en el destino, y el conocimiento institucional del país de acogida (Pedersen & Shaver, 2011).

Con lo visto hasta el momento se desprende de nuestra sexta proposición:

Sexta proposición: En el desarrollo del proceso secuencial o del “gran paso” que ejecutan las organizaciones para su internacionalización, los equipos negociadores deben llegar a acuerdos que permitan minimizar al máximo las diferencias entre el país de origen y el de destino.

La Visión Basada en Recursos y Capacidades

Para ponernos en contexto, se puede decir que la literatura acerca de las multinacionales se ha enfocado en los recursos del país de origen y, a su vez, en los recursos de las subsidiarias en otras zonas. También, se ha demostrado que la oportunidad de generar beneficios económicos en el exterior a partir de estos recursos locales es uno de los factores que impulsan la internacionalización de la empresa (Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982; Nell et al., 2017).

De igual manera, por ejemplo, como lo han mencionado Almeida & Phene (2004) y Cantwell & Mudambi (2005), el desarrollo y la mejora de las capacidades dependen de la ubicación y que el conocimiento y las capacidades de los gerentes de las sedes centrales están determinados por el contexto operativo local (Adner & Helfat, 2003; Nell & Ambos, 2013; Nell et al., 2017).

Por lo expuesto anteriormente, se podría decir que la visión basada en recursos y capacidades permite examinar cómo los sistemas de sedes dispersos y desagregados desarrollan capacidades, cómo estas capacidades se relacionan con las ubicaciones de las respectivas subsidiarias y cómo esa base de capacidad dispersa y de recursos diversos puede aprovecharse dentro de la empresa para lograr diferenciación o ventajas competitivas (Nell et al., 2017).

La visión basada en los recursos introducida por Penrose (1959) y refinada por Dieric-

kx & Cool (1989), Barney (1991) y Teece et al., (1997), argumenta que las empresas tienen recursos/capacidades específicas de la empresa que los gerentes utilizan para crear productos que resuelvan las necesidades de los clientes en competencia con las ofertas de los competidores (Cuervo-Cazurra, 2012).

En lo expuesto anteriormente, vemos como las cuatro etapas de negociación se integran. Si las propuestas relacionadas con el uso y explotación de los recursos poseen buenas bases objetivas y las personas que paseen el conocimiento tienen intereses compatibles con la compañía que está en busca de la internacionalización, será posible que dichos recursos y capacidades se integren para alcanzar los objetivos estratégicos de la corporación. Esta situación nos lleva a la última proposición:

Séptima proposición: Las etapas del proceso de negociación permitirán armonizar e integrar los diversos recursos y capacidades de las compañías que buscan la internacionalización. La socialización y la selección de criterios objetivos efectivos, serán la pieza clave para lograrlo.

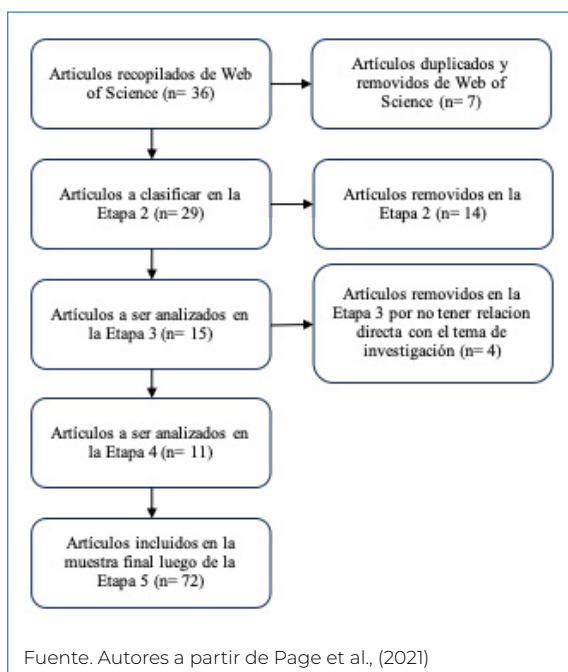
METODOLOGÍA

En este estudio no experimental, se aplica el enfoque cualitativo, de alcance exploratorio y naturaleza conceptual (Hernández et al., 2014; Gioia et al., 2012; Patton, 2002), debido a que se pretende explorar y ampliar la teoría con respecto a las principales variables relacionadas con la manera en que el método directo de negociación actúa en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías (Hong & Minbaeva, 2022; Gioia et al., 2012; Strauss & Corbin, 1998).

La selección sistemática de la literatura se basó en cinco etapas (véase Figura 2): en la Etapa 1, se realizó una búsqueda exhaustiva en la base de datos de Web of Science mediante palabras claves y criterios de inclusión específicos (véase Tabla 1). Como parte de la Etapa 2, se seleccionaron los artículos que pertenecen a revistas Q1 y Q2 dentro

de la clasificación de Scimago Journal & Country Rank, obteniendo como resultado únicamente los artículos que cumplen con los criterios específicos y de alta calidad científica. Una vez identificadas estas revistas (Q1 y Q2), como Etapa 3, se procedió a ejecutar una revisión detallada del resumen, las discusiones y conclusiones de los estudios seleccionados en la muestra para así garantizar que tenían relación directa con nuestro problema de investigación. Una vez identificados los artículos que presentaban relación directa con nuestro problema de investigación, como Etapa 4, se llevó a cabo una revisión completa del texto de los artículos seleccionados en esta. Por último, la Etapa 5, consistió en aplicar el muestreo de bolas de nieve (*Snowballing*) o muestreo de referencia en cadena, el cual, según Crawford (2025) es una práctica complementaria que se basa en técnicas de muestreo no bibliográficas para garantizar que se incluyan documentos relacionados con una muestra final. Con esta última etapa, se puede garantizar aún más la calidad de la búsqueda original corrigiendo de cierto modo las palabras clave que pueden ser naturalmente ambiguas (Crawford, 2025).

FIGURA 2
DIAGRAMA PRISMA (SECUENCIA DE SELECCIÓN)



Para garantizar la fiabilidad de los resultados de la búsqueda, los artículos de la muestra final fueron analizados en totalidad y de forma independiente por los autores. También, fueron invitados otros expertos en la materia para revisar los resultados finales, garantizando de esta forma un acuerdo porcentual fuerte (Landis & Koch, 1977., McHugh, 2012., Crawford, 2025).

Posterior a la revisión sistemática y el análisis de experiencias, se procedió con el diseño de una serie de estrategias operativas para la internacionalización de las compañías, las cuales se detallan en el siguiente apartado.

HALLAZGOS: LA NEGOCIACIÓN EN EL DESARROLLO DE OPERACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE COMPAÑÍAS

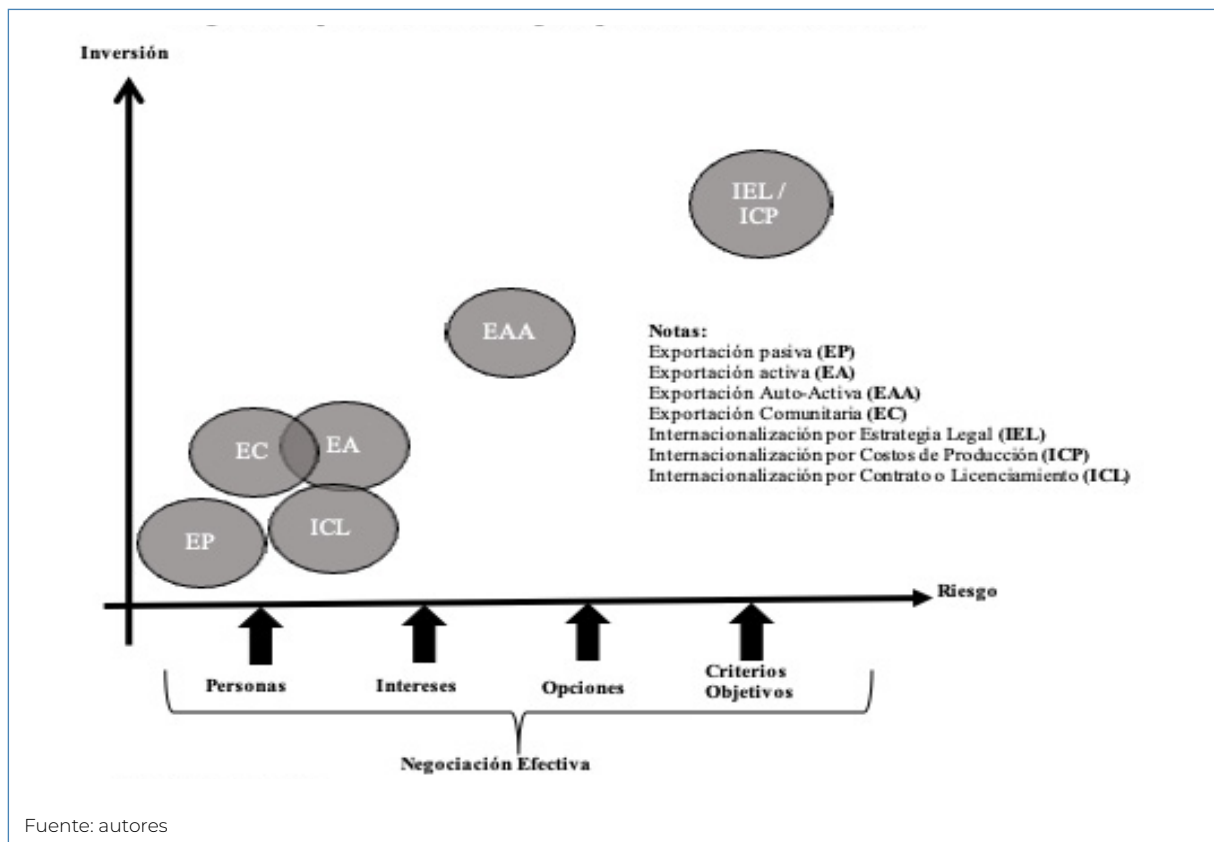
En este apartado se procederá con la presentación de las relaciones teórico-prácticas entre la negociación y las estrategias para la internacionalización de compañías.

Con base al análisis sistemático de la literatura consultada y a la experiencia de los autores de más de 17 años en comercio internacional, en la Figura 3 se establecen las operaciones estratégicas propuestas para la internacionalización de las compañías, recordando que la elección del modo de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que éste ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial futuro (Young et. al., 1989). Lo más relevante a resaltar en esta Figura 3, es que todas las propuestas estratégicas tienen sus bases en los principios de la negociación efectiva (Fisher & Ury, 1985; Segura-Villarreal, 2021).

Operaciones Estratégicas para la Internacionalización

De manera resumida, puede decirse que “existen tres formas genéricas de servir los mercados exteriores: exportar, conceder li-

FIGURA 3
OPERACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



cencias o realizar directamente inversiones propias” (Pla-Barber & León-Darder, 2001, p. 2). Por ende, las siguientes propuestas giran en torno a estas formas genéricas:

Internacionalización por medio de la Exportación (Vanninen et al., 2017; Pla-Barber & León-Darder, 2001; Buckley, 1995; Rugman & Verbeke, 2004):

- **Exportación Pasiva (EP):** La empresa vende sus bienes en sus instalaciones. El cliente se encarga de realizar todos los trámites necesarios para realizar la exportación/importación (Pedersen & Shaver, 2011). Esta estrategia se usa para posicionar los productos o servicios en el exterior al menor riesgo posible. Sin embargo, muchas veces la empresa que genera el bien no tiene opción de usar sus propias marcas. Por lo general pueden existir intermediarios o empresas que quieren explotar el factor de “localización” (Cuervo-Cazurra et al., 2012; Quinn & Hilmer, 1994). En este tipo de estrategia el producto debe ser suma-

mente innovador, de gran calidad y con alto nivel de diferenciación para justificar el proceso de negociación.

- **Exportación Activa (EA):** La empresa tiene sus clientes en el exterior y les hace entrega de sus productos en el lugar designado por éstos con base a los IMCOTERMS acordados (Stojanovic & Ivetic, 2020; Sheikh et al., 2024). En esta estrategia se requieren más recursos estratégicos y operativos y el riesgo para la empresa productora es mayor. Puede dividirse en dos niveles: *Nivel micro*, que es cuando generalmente lo usan las PYMES, las cuales exportan pequeños volúmenes de productos (no a nivel de contenedor), o de *Nivel macro*, que corresponde a empresas que exportan grandes volúmenes (contenedores). Estas últimas tienen distintas opciones de comercialización: a) pueden tener su propia oficina comercializadora que se encarga de hacer la auto-importación para luego distribuir los bienes a sus

clientes mayoristas, o bien b) pueden tener alianzas estratégicas mediante las cuales ejecuten la misma operación (Vanninen et al., 2017; Pla-Barber & León-Darder, 2001; Buckley, 1995; Rugman & Verbeke, 2004). La mayor ventaja de este tipo de negocio es que se logra minimizar los niveles de riesgos e incertidumbre de algunos clientes ya que el producto se les “vende en sitio”. El poder de negociación dependiendo del contexto, puede variar, y por ende los riesgos.

- **Exportación Auto-Activa (EAA):** Este tipo de estrategia es más agresiva y requiere de muchos más recursos. Consiste en que la empresa productora del bien cree su propio punto de venta en el exterior. De esta manera, produce, se auto-importa y comercializa al detalle sus bienes manteniendo un control total de las operaciones. Tiene grandes ventajas por el gran control (Zheng et al., 2022), sin embargo, también enfrenta grandes desafíos relacionados a las liability of foreignness (LoF) y las megatendencias (Zaheer, 1995; Goerzen et al., 2024; Pedersen & Shaver, 2011).
- **Exportación Comunitaria (EC):** Esta estrategia consiste en que una compañía en su país de origen recluta a otras empresas que tengan grandes deseos de ingresar a un mercado específico. La compañía promotora crea una tienda en el país anfitrión y realiza la auto-importación de los bienes previamente acordados con las otras empresas. Esto se conoce en Japón como “tienda satélite”. En este caso la empresa promotora debe tener gran poder de negociación (reputación, experiencia, conocimientos, etc). Esta estrategia se utiliza para dar a conocer los bienes en un mercado nuevo, los riesgos se diluyen colectivamente (Pedersen & Shaver, 2011; Hymer, 1960; Fuertes et al., 2020).

Internacionalización por Estrategia Legal (IEL): Esta se divide en dos sub-estrategias: a) puede consistir en trasladar las operaciones de una compañía al país del mercado principal en el que opera dado a que los requisitos de importación presentan grandes inconvenientes a nivel nacional y subnacio-

nal en lo referente a costos y trámites (Meyer & Li, 2022; Pedersen & Shaver, 2011), o b) podría darse por estrategias relacionadas con la obtención de una indicación geográfica (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], 2024) que le permita explotar beneficios comerciales, por ejemplo, sacar beneficio de tratados de libre comercio u otros beneficios arancelarios (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2024).

Internacionalización por Costos de Producción (ICP): Esta estrategia se relaciona con la necesidad de trasladar la producción de la empresa a una región que cuente con costos de producción más bajos (Pedersen & Shaver, 2011). La compañía que opte por esta estrategia tiene dos opciones: a) hacer la inversión de capital en el país anfitrión (Vanninen et al., 2017; Buckley & Casson, 2009) o b) subcontratar a otra compañía para que le produzca sus bienes (Quinn & Hilmer, 1994). En este tipo de estrategia el vender en el país que se fabrica el producto no es el objetivo principal.

Internacionalización por Contrato o Licenciamiento (ICL): Esta consiste en ceder los derechos de explotación de una parte del negocio de la compañía a cambio de beneficios económicos o de otra naturaleza estratégica (Cuervo-Cazurra, 2012; Pla-Barber & León-Darder, 2001; Vanninen et al., 2017; Buckley, 1995). Este tipo de estrategia reduce costos de inversión. Sin embargo, requiere de alto poder de negociación.

De las propuestas anteriores, es fácil observar cómo estas se relacionan directamente con las teorías y visiones empleadas en este estudio. Por ejemplo, vemos que todas requieren de la aplicación de una negociación efectiva para lograr sus objetivos estratégicos (Fisher & Ury, 1985; Graham, 2018; Hart & Schweitzer, 2022; Johanson & Vahlne, 2009), vemos que según las necesidades se desagregan y dividen (DiMaggio & Powell, 1983; Nell et al., 2017), se aprecia que en todas las acciones emprendidas para ejecutar la estrategia requieren del flujo eficaz del conocimiento (Nonaka, 1994), vemos también que aprovechan sus propiedades, los factores de localización, y en casos específicos la internalización (Aharoni, 1993; Dunning, 1998; Brouthers et al., 1996), de igual forma, en estas estrate-

gias se manifiestan las habilidades que las organizaciones deben de poseer para adaptarse eficientemente a los entornos cambiantes (Teece et al., 1997). También, se aprecia como la estrategia sigue un patrón secuencial de internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977, 2003, 2009), y por último, se refleja la gran importancia de estas empresas en el manejo eficiente y efectivo de sus recursos y capacidades (Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982; Nell et al., 2017).

CONCLUSIONES

Nuestra pregunta de investigación correspondía a explorar *¿de qué manera el método directo de la negociación actúa en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías?* Por ende, luego de haber realizado nuestro estudio, podemos indicar que la negociación actúa a través de sus fundamentos en el método directo de negociación (Ver Figura 1). Este, busca integrar de manera armoniosa y eficaz a los individuos y sus intereses a partir de propuestas fundamentadas objetivamente, las cuales buscan llegar a acuerdos ganar-ganar (Jones & George, 2009) entre las partes, potenciando aún más los beneficios de ambos hacia la internacionalización.

Este resultado concuerda con lo expuesto por autores, como Brenner & Ambos (2013); Nell et al., (2017); Kim et al., (2022); Nonaka, (1994); Zheng et al., (2022); Clarke & Liesch, (2017); Caputo et al., (2019), los cuales dan especial importancia a las personas y los métodos de socialización como mecanismo para el desarrollo efectivo de operaciones. También, desde el punto de vista de los intereses, autores como Goerzen et al., (2024), recalcan la importancia que estos tienen en el cierre de acuerdos y resultados operativos eficaces. En lo referente a las opciones, Quinn & Hilmer (1994); Buckley (1995); y Pla-Barber & León-Darder, (2001); reflejan la importancia que estas tienen para el cierre de acuerdos y por ende para que las operaciones puedan desarrollarse armoniosamente. Por último, los criterios objetivos juegan un rol indispensable en el papel de la negociación, ya que estos ayu-

dan a respaldar nuestras propuestas y en cierta medida a reducir las LoF que autores como Zaheer (1995); y Goerzen et al., (2024) mencionan.

A nuestro entender, este es uno de los primeros estudios que tiene en consideración la temática referente al papel del método directo de la negociación en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías, por ende estamos esperanzados en que el aporte a la literatura sea de gran valor y que sirva de insumo para futuras investigaciones. A partir de este estudio, las organizaciones podrán diseñar estrategias efectivas que les permitan internacionalizarse, ya que el aporte de esta investigación tiene aplicación en el mundo real.

Posiblemente la principal limitación es que se trata de un estudio de naturaleza conceptual. Las futuras investigaciones deberían de tomar en consideración las siete proposiciones expuestas en este estudio y desarrollar preferiblemente estudios de naturaleza empírica. Suponiendo que se continúa con la pregunta de investigación actual, una investigación futura cualitativa de diseño longitudinal (Patton, 2002; Hernández et al., 2014) podría ser de gran utilidad. De igual forma, uno de los métodos que podría emplearse para ampliar el valor de este estudio es la implementación de casos múltiples (Grant, 2016; Kim et al., 2022).

Entre las fuentes de datos que futuras investigaciones sigan al implementar el estudio de casos, pueden estar las entrevistas semiestructuradas, las observaciones directas y la documentación vinculada con la temática bajo análisis (Yin, 2014). Esta diversidad de fuentes de información, contribuirán con el proceso de triangulación que valide los resultados obtenidos (Yin, 2014; Kim et al., 2022). Un elemento a considerar en el caso de la aplicación de las entrevistas, es el referente al lenguaje, con el cual tanto los cuestionarios como la comunicación entre el entrevistador y los entrevistados debe tener presente los sesgos asociados al lenguaje (Welch & Welch, 2019; Brett, Behfar & Kern, 2006; Welch & Piekkari, 2006; Hong & Minbaeva, 2022).

A partir de la información que se recopile, los investigadores podrán codificar esta con ayuda de softwares, como Nvivo, con el cual, les será posible identificar patrones y coincidencias que ayuden en la construcción de teoría (Strauss & Corbin, 1998; Gioia et al., 2012; Kim et al., 2022; Hong & Minbaeva, 2022). Además, si bien es cierto que no se pueden realizar generalizaciones a la población, por medio de la saturación se podrían generalizar los resultados a elementos que compartan contextos similares (Mahoney & Goertz, 2006; Kim et al., 2022).

Otra limitación importante, es que se realizó la revisión del estado del arte únicamente en la base de datos de Web of Science. Futuras investigaciones deberían incluir más bases de datos con la intención de dar mayor riqueza y robustez al estudio que realicen. La incorporación de más literatura contribuirá con el proceso inductivo y dinámico que caracteriza a la revisión de la teoría en el diseño de investigación cualitativo (Hernández et al., 2014; Plano & Creswell, 2015).

Por otra parte, dado a que las necesidades de la sociedad son grandes y crecientes y a que los modelos de negocios existentes de las empresas se basarán cada vez más en datos, y rápidamente surgirán nuevos modelos de negocios para redefinir la forma en que las empresas crean y entregan o comparten valor, es indispensable ejecutar más estudios que puedan aportar valor práctico, con el cual las organizaciones puedan llevar a la práctica los resultados obtenidos para de esta manera alcanzar más y mejores beneficios económicos, sociales y tecnológicos (Porter & Kramer, 2011; He et al., 2020).

RECONOCIMIENTO

Los autores desean agradecer el apoyo brindado por la Oficina de Postgrado del Instituto Tecnológico de Costa Rica [ITCR] para esta publicación.

De igual manera, los autores quieren agradecer a “The Advanced Science and Technology Education Center [ASTEC]” por su apoyo y respaldo en el proceso.

REFERENCIAS

- Aharoni, Y. (1993). Ownerships, networks and coalitions. In Y. Aharoni (Ed.), *Coalitions and competition: The globalization of professional business services* (pp. 121–142). New York: Routledge.
- Adner, R. and Helfat, C. E. (2003). ‘Corporate effects and dynamic managerial capabilities’. *Strategic Management Journal*, 24, 1011–25.
- Almeida, P. and Phene, A. (2004). ‘Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation’. *Strategic Management Journal*, 25, 847–64.
- Aliasghar, O., Sadeghi, A., & Rose, E. L. (2023). Process innovation in small- and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1583-1610. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844491>
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Corporation*, London: Macmillan.
- Barney JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120.
- Buckley, P. (1995). *Foreign direct investment and multinational enterprise*. Edith Penrose.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996). Dunning’s eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International Business Review*, 5(4), 377–394.
- Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84–91.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580.
- Brenner, B. & Ambos, B. (2013). ‘A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control’. *Organization Science*, 24, 773–95.
- Baaij, M. G. & Slangen, A. H. (2013). ‘The role of headquarters–subsidiary geographic distance in strategic decisions by spatially disaggregated headquarters’. *Journal of International Business Studies*, 44, 941–52.
- Brett, J. M., & Mitchell, T. (2019). Searching for trustworthiness: Culture, trust and negotiating new business relationships. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 17-39. <https://doi.org/10.1108/IJCM-05-2019-0085>
- Cyert R, & March JG. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cantwell, J. and Mudambi, R. (2005). ‘MNE competence-creating subsidiary mandates’. *Strategic Management Journal*, 26, 1109–28.

- Chang Castillo, H. G. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.286>
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x>
- Clarke, J. E., & Liesch, P. W. (2017). Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. *Journal of International Business Studies*, 48(8), 923-940. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0110-z>
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>
- Contractor, F., Foss, N. J., Kundu, S., & Lahiri, S. (2019). Viewing global strategy through a microfoundations lens. *Global Strategy Journal*, 9(1), 3-18. <https://doi.org/10.1002/gsj.1329>
- Crawford, J. (2025). Systematic Literature Reviews: Why I Rejected Your Review. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 22(2). <https://doi.org/10.5376/10vb5076>
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dunning J. H. (1988a). Explaining International Production. Unwin Hyman: London, U.K.
- Dunning, J. H. (1988b). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dierickx I, & Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35, 1504-1511.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dunning JH, Kim C, & Park D. (2008). Old wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?* Sauvart K (ed). Edward Elgar: Northampton, MA.
- Eriksson K, Johanson J, Majkgaard A, & Sharma D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies* 28(2), 337-360.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-217. DOI: 10.1108/EUM0000000005452
- Fisher, R., & Ury, W. (1985). *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organization Research Methods*, 16, 15-31.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Graham, J. L. (2018). A third theory: Inventive negotiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 703-710. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0235>
- Gundolf, K., Jaouen, A., & Gast, J. (2018). Motives for strategic alliances in cultural and creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 27(2), 148-160. <https://doi.org/10.1111/caim.12255>
- Gaspar, J. P., Methasani, R., & Schweitzer, M. E. (2022). Emotional Intelligence and Deception: A Theoretical Model and Propositions. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 567-584. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04738-y>
- Goerzen, A., Asmussen, C. G., & Nielsen, B. B. (2024). Global cities, the liability of foreignness, and theory on place and space in international business. *Journal of International Business Studies*, 55(1), 10-27. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00672-5>
- Hennart, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Hong, H.-J., & Minbaeva, D. (2022). Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 95-125. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00463-w>
- Hart, E., & Schweitzer, M. E. (2022). When we should care more about relationships than favorable deal terms in negotiation: The economic relevance of relational outcomes (ERRO). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 168, 104108. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.104108>
- Johanson J, & Vahlne J-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32.
- Johanson J, & Vahlne J-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1(1), 83-101.
- Jones, G., & George, J. (2009). *Administración contemporánea* (6a ed.). McGraw Hill.

- Johanson J., & Vahlne J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.
- Kostova, T., Roth, K. & Dacin, M. T. (2008). 'Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions'. *Academy of Management Review*, 33, 994-1006.
- Kim, H., Reiche, B. S., & Harzing, A.-W. (2022). How does successive in-patriation contribute to subsidiary capability building and subsidiary evolution? An organizational knowledge creation perspective. *Journal of International Business Studies*, 53(7), 1394-1419. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00494-3>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873.
- Liesch, P. W., & Welch, C. (2024). Asynchronicities of growth: A process extension to the Uppsala model of internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 55(6), 796-804. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00702-w>
- Mahoney, J., & Goertz, G. (2006). A Tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research. *Political Analysis*, 14(3), 227-249. <https://doi.org/10.1093/pan/mpj017>
- McHugh, M. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia Medica*, 22(3), 276-282. <https://doi.org/10.11613/BM.2012.031>
- Meyer, K. E., & Li, C. (2022). The MNE and its subsidiaries at times of global disruptions: An international relations perspective. *Global Strategy Journal*, 12(3), 555-577. <https://doi.org/10.1002/gsj.1436>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nell, P. C. and Ambos, B. (2013). 'Parenting advantage in the MNC: an embeddedness perspective on the value added by headquarters'. *Strategic Management Journal*, 34, 1086-103.
- Nell, P. C., Kappen, P., & Laamanen, T. (2017). Reconceptualising Hierarchies: The Disaggregation and Dispersion of Headquarters in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 54(8), 1121-1143. <https://doi.org/10.1111/joms.12313>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (16 de octubre de 2024). *Arreglos comerciales preferenciales*. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/rta_pta_s.htm
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (16 de octubre de 2024). *Indicaciones geográficas: ¿Qué es una indicación geográfica?* https://www.wipo.int/geo_indications/es/
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell: Oxford, U.K.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Pla-Barber, J., & Leon-Darder, F. (2001). *Modos de entrada en la internacionalización de la industria hotelera española. Una aproximación empírica*. <https://shorturl.at/lo2a0>
- Pedersen, T., & Shaver, J. M. (2011). Internationalization revisited: The big step hypothesis. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 263-274. <https://doi.org/10.1002/gsj.20>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina.
- Plano, V., & Creswell, J. (2015). *Understanding Research A Consumer's Guide*. (2ª ed). PERSON.
- Quinn, J.B., & Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rugman, A., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1): 3-18.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47. <https://doi.org/10.1002/gsj.1025>
- Ramirez-Marin, J., Druckman, D. & Donohue, W. A., (2022) "Lessons from Practice: Extensions of Current Negotiation Theory and Research". *Negotiation and Conflict Management Research* 15(3), 166-171. doi: <https://doi.org/10.34891/2022.613>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 42(7), 894-909. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.25>
- Shenkar, O. (2012). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 12-17. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.42>
- Stojanovic, D. & Ivetic, J. (2020). Possibilities of using incoterms clauses in a country logistics performance assessment and benchmarking. *Transport Policy*, 98, 217-228, doi: 10.1016/j.tranpol.2020.03.012.
- Segura-Villarreal, C. (2021). El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar. *Ciencia y Poder Aéreo*. 16(2), 82-97. <https://publicaciones-fac.com/index.php/cienciaypoderaereo/issue/view/49/11>
- Sheikh, W., Miah, S. M. A. N., Hasan, Md. T., Zitu, K. K., & Hosain, J. (2024). Optimising international trade: The examination of Incoterms selection by exporters and importers. *Review of International Business and Strategy*, 34(4), 562-583. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2023-0093>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Vanninen, H., Kuivalainen, O., & Ciravegna, L. (2017). Rapid multinationalization: Propositions for studying born micromultinationals. *International Business Review*, 26(2), 365-379. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.005>
- Welch, C., & Piekkari, R. (2006). Crossing language boundaries: Qualitative interviewing in international business. *Management International Review*, 46(4), 417-437.
- Welch, D. E., & Welch, L. (2019). Coping with multilingualism: Internationalization and the evolution of language strategy. *Global Strategy Journal*, 9(4).
- Young, S., Hamill, J., & Wheeler, C. (1989). *International market entry and development: strategies and management*. Prentice Hall.
- Yiu, D. & Makino, S. (2002). 'The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective'. *Organization Science*, 13, 667-83.
- Yin, R., (2014). *Case Study Research. Design and Methods (5th ed)*. Sage Publishing. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>
- Zheng, Q., Noorderhaven, N., & Du, J. (2022). Making the unlikely marriage work: The integration process of Chinese strategic asset-seeking acquisitions. *Journal of World Business*, 57(3), 101305. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101305>

SOBRE LOS AUTORES

Carlos-Alberto Segura-Villarreal es Ingeniero Industrial. Máster en Gerencia y Negociaciones Internacionales. Profesor de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas. Actualmente cursa un doctorado en Dirección de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Henry-Alberto Binss-Hernández es Profesor e Investigador en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. También, cursa un doctorado en Dirección de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.