

LA ESTRATEGIA GANAR-GANAR CON COOPETENCIA EN EL SECTOR HOTELERO/TURÍSTICO EN EL CANTÓN RIOBAMBA.

Edgar Cuzquillo Cusquillo

✉ edgarcuzquillo95@gmail.com

✉ edgar.cuzquillo@epoch.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo -
Ecuador

Milton Guillin Nuñez

✉ miltonguillin@yahoo.es

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo -
Ecuador

RESUMEN

Existe circunstancias en el entorno de los negocios en el cual se debe enfrentar de una manera más organizada, es decir, en equipos conformados por un grupo de competidores de la misma industria o industrias complementarias, para el crecimiento y desarrollo de los mismos, con el objetivo de lograr el crecimiento y desarrollo del mercado. Se debe tener claro que actualmente el mercado es vivo, versátil y muy dinámico, las organizaciones buscan ganar en base a sus propios intereses, pero hay que tener presente que en negociación esto podría traernos conflictos y con ello rompimiento de relaciones, lo más coherente es buscar la manera que las dos partes salgan beneficiadas, que las dos ganen. Es por eso que es fundamental implementar la estrategia Ganar-Ganar con Coopetencia, buscando la cooperación y el beneficio mutuo de las partes.

Palabras claves: Negociación, Estrategia, Estrategia Ganar- Ganar, Coopetencia,

ABSTRACT

There are circumstances in the business environment in which you must face in a more organized way, that is, in teams made up of a group of competitors from the same industry or complementary industries, for their growth and development, with the objective of achieving growth and market development. It must be clear that currently the market is alive, versatile and very dynamic, organizations seek to win based on their own interests, but it must be borne in mind that in negotiation this could bring us conflicts and thereby breakdown of relationships, the most coherent is look for the way that both parties benefit, that both win. That is why it is essential to implement the Win-Win strategy with Coopetencia, seeking cooperation and mutual benefit of the parties.

Keywords: Negotiation, Strategy, Win-Win Strategy, Cooperating,

1.- INTRODUCCIÓN

El presente artículo busca describir de manera clara los beneficios que pueden traer la obtención del conocimiento y la aplicación eficiente de un proceso claro y específico de lo que respecta una negociación, se debe tener claro que las técnicas y estrategias son importantes al momento de buscar relaciones con otras partes, dichas relaciones conllevan un beneficio individual o mutuo. El saber negociar hoy en día es importante para las empresas ya sean nacionales e internacionales, recordemos que, tras la llamada globalización, la competencia se ha incrementado de manera drástica. Hay que tener presente que negociación “es el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas. Así, una negociación será provechosa cuando las partes que intervienen lleguen al compromiso de poner en práctica la solución acordada” (Fernández S. , 2005). Sin embargo, una negociación se basa mediante técnicas y estrategias específicas, y para ello las estrategias cubren un papel importante para el desarrollo eficiente del cumplimiento de objetivos de las empresas, ya lo manifiesta el autor Ponti (2005, pág. 42) qué estrategia es la capacidad de todo negociador para preparar el desarrollo de una negociación en función de la información previa de que disponga y a su habilidad para utilizar en beneficio de la consecución de los objetivos fijados. La capacidad estratégica está condicionada, en parte, por los elementos culturales propios de cada negociador, vinculados estrechamente con su nacionalidad o forma de ser colectiva con su país. En consenso se puede establecer que una estrategia enfocada en la negociación hace referencia

a ciertas acciones dirigidas a la consecución o el cumplimiento de los objetivos que se plantea las partes durante un proceso de negociación. Por ello es de suma importancia tener clara cierta estrategia que se va a utilizar en el momento específico y adecuado, Una importante estrategia de negociación consiste en recabar y analizar la mayor cantidad posible de información de la contraparte, ya sea antes o después del proceso de negociación, dicha información nos hará conocer aspectos, necesidades e intereses de la otra parte lo cual nos permitirá obtener una ventaja para situarnos en una mejor posición. En consenso se puede establecer que una estrategia enfocada en la negociación hace referencia a ciertas acciones dirigidas a la consecución o el cumplimiento de los objetivos que se plantea las partes durante un proceso de negociación.

Es por ello que la complejidad del mercado ha ocasionado que las empresas se vean en la opción de buscar nuevas formas de hacer negocios, ya que actualmente existe circunstancias en el entorno en el cual se debe enfrentar de una manera más organizada, es decir, en equipos conformados por un grupo de competidores de la misma industria o de industrias complementarias, con el objetivo de lograr el crecimiento y desarrollo de la misma, por tal razón esta investigación se basa en fomentar una manera organizada de trabajo entre la industria hotelera y la industria turística de la ciudad de Riobamba. Sabemos que el turismo en el Ecuador es uno de los sectores que más potencial ofrece a la economía del país, por brindar lugares turísticos únicos e inolvidables a personas nacionales y extranjeras en sus distintas ciudades. Se debe tener claro que nos encontramos frente a dos industrias con razones sociales distintas, pero que poseen objetivos y

metas similares. Nos referimos a que la industria hotelera y la industria turística, deben estar en constantes negociaciones de distinta índole.

El sector hotelero en la ciudad de Riobamba no cumple con las expectativas de los turistas, posee una estructura modesta, a excepción de ciertos hoteles que se han visto en constante innovación estableciendo una estructura moderna y servicios 4 estrellas adaptándose al medio competitivo en este sector, sin embargo, la industria turística es muy amplia en la ciudad. Es claro que nos encontramos frente a dos industrias con razones sociales distintas, pero que poseen objetivos y metas similares. Nos referimos a que la industria hotelera y la industria turística, deben estar en constantes negociaciones, caminar de la mano, para el desarrollo sostenible de la hotelería y turismo en la ciudad. Sin duda, el turismo y la hotelería van acompañadas, sin turismo no harían falta los establecimientos hoteleros, y sin la existencia de los hoteles, estaría faltando un elemento clave dentro del equipamiento del sistema turístico.

2.- MATERIALES Y MÉTODOS

Se determina de manera específica los pasos a seguir para la presente investigación, ya que con la metodología se basa en el enfoque necesario a tratar en el mismo. Para iniciar se aplicó la investigación exploratoria también conocida como estudio piloto, que ayuda en la identificación de la problemática, esta es diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación a determinar, se caracteriza porque es de utilidad al momento de identificar información relevante y por dar a conocer la sensibilidad ante lo inesperado.

La estructura que se utilizó para la investigación fue técnico científico y su enfoque es cuali-cuantitativo. Los métodos de investigación son considerados como un instrumento para obtener una valoración crítica, nos conducen a una lógica de conocimiento científico. Por ello se aplicó el método deductivo utilizado al momento de razonar que hacer, quien lo va a utilizar y que fuentes secundarias se utilizan para obtener una información relevante y veraz en la cual se detallará libros (físicos y virtuales), artículos, blogs, páginas web y distintos autores para la presente investigación y el método analítico que se utiliza al momento de realizar un diagnóstico y análisis de la información relevante recopilada de tal manera que se pueda obtener conclusiones y recomendaciones respectivas, así como también establecer una propuesta que beneficie al desarrollo y crecimiento organizacional.

Acompañados de instrumentos como la ficha de observación y la entrevista, que nos arrojan datos cuali-cuantitativos buscando un enfoque de solución mediante una propuesta basándonos en la Estrategia Ganar-Ganar con Coepetencia en la industria hotelera y la industria turística de la ciudad de Riobamba.

3. RESULTADOS

Las personas o empresarios constantemente nos vemos envueltos en negociaciones de muchos tipos, ya sea en el ámbito personal u organizacional, es por eso que el saber negociar hoy en día es fundamental para poder mejorar y consolidar relaciones contribuyendo a un acuerdo formal entre las partes.

Autor	Ventajas	Limitaciones
(Puchol & Puchol, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> Tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro. 	<ul style="list-style-type: none"> Una de las partes no se basa en los intereses sino en su posición.
(Ponti, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> Práctica democrática que requiere una actitud de gran receptividad y de máxima tolerancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Una de las partes no respete las opiniones, los intereses, ni la actitud de la otra parte
(Peña, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> Negociar es poner en común propuestas para llegar a un acuerdo o un pacto por medio del dialogo. 	<ul style="list-style-type: none"> Exista conflictos por no saber llevar adecuadamente un dialogo con la otra parte.

Tabla 1: Análisis de las ventajas y limitaciones de negociación
Elaborado por: Los autores

Es así que el negociar viene a ser un proceso específico en el cual se busca un intercambio relativo entre distintas partes donde cada una de ellas busca alcanzar acuerdos en base a sus intereses. Estableciendo así acuerdos bilaterales o unilaterales todo dependiendo de la circunstancia.

En definitiva, en una negociación existen muchas estrategias aplicables para realizar un proceso eficiente del mismo. Es por ello que la estrategia en las empresas de servicios señala el camino que va a recorrer desde su actual situación hasta que se propone tener en el futuro. Aquí vinculamos el llamado Direccionamiento Estratégico por querer saber dónde estamos y hacia donde queremos llegar. Estamos hablando de esos elementos permanentes de la empresa. Y es por eso que las estrategias y técnicas de negociación es de suma

importancia en las organizaciones, y como no en las de servicios, donde en si no encontramos aspectos tangibles en general.

Autor	Ventajas	Limitaciones
(Ortega, 2008, pág. 27)	<ul style="list-style-type: none"> Determina y comunica a partir de un sistema los objetivos y políticas sobre una organización 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación deficiente entre las partes
(Cedeño, 2005, pág. 162)	<ul style="list-style-type: none"> Entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción 	<ul style="list-style-type: none"> No existe relación coherente entre los objetivos, políticas y los planes de acción
(Sainz, 2004, pág. 296)	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recurso a utilizar 	<ul style="list-style-type: none"> Mala planificación que conlleve una inadecuada gestión de los recursos.

Tabla 2: Análisis de las ventajas y limitaciones de estrategia
Elaborado por: Los autores

Se debe establecer una estrategia bien definida para lograr alcanzar los objetivos que se tienen planteados ya sea personales u organizacionales, cada estrategia tiene distintos objetivos y políticas para una toma de decisiones eficiente. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que en una negociación las dos partes buscan por si su satisfacción individual, es por ello que primero debemos tener claro que puede existir una satisfacción generalizada, es decir, que beneficie a las dos partes, que los dos ganen (Estrategia Ganar- Ganar).

Autor	Ventajas	Limitaciones
(Baguer, 2001, pág. 196)	<ul style="list-style-type: none"> Las dos partes ganan, las dos partes salen beneficiadas 	<ul style="list-style-type: none"> Que al finalizar la negociación se arrepienta de los resultados
(Urcola, 2000, pág. 275)	<ul style="list-style-type: none"> Requiere de mucha disposición por las partes y se pongan con facilidad en el lugar de la otra 	<ul style="list-style-type: none"> Se base más en los intereses que en las posiciones.
(Rey, 2016, pág. 60)	<ul style="list-style-type: none"> Se lucha por los intereses propios, pero teniendo en cuenta los del oponente 	<ul style="list-style-type: none"> Una de las partes solo le importe sus propios intereses

Tabla 3: Análisis de las ventajas y limitaciones de estrategia ganar-ganar
Elaborado por: Los autores

Una de las estrategias con mayor beneficio es la de Ganar-Ganar, la misma que en negociación es muy aplicada en los sectores de servicios, esta brinda un beneficio mutuo para las dos partes, estableciendo a que la una se ponga en lugar de la otra y viceversa, cumpliendo así objetivos de manera cooperativa, donde las dos salen ganando.

Esto vincula a que muchas de las organizaciones descubran que existe la posibilidad de cooperar en un conjunto de actividades y mantener la competencia en otras áreas. Esta modalidad se ha venido dando con la llamada globalización y el incremento en exceso del mercado competitivo. Es por ello que el termino Cooperancia da mucho de qué hablar actualmente, ya lo manifiesta el autor Pérez (2004, pág. 174) que el término se incorporó en los procesos de administración

y consiste en convocar a los competidores directos a que desarrollen una nueva filosofía de participar en los negocios según el principio de “Ganar-Ganar”, lo cual, en última instancia, redundara en beneficio de la industria en general; si todos contribuyen al crecimiento de la industria, lo más probable es que a todos convenga, se vincula mucho con la estrategia Ganar-Ganar al enfocarse en objetivos y metas similares, es decir, un beneficio mutuo entre las partes.

Estrategia Integradora Ganar-Ganar

- 1.-Define el conflicto como problema mutuo
- 2.-Persigue resultados conjuntos
- 3.-Encuentra acuerdos creativos que satisfacen a ambas grupos
- 4.-Utiliza una comunicación abierta, honesta y precisa de las necesidades, objetivos y propósitos del grupo.
- 5.-Evita amenazas (para reducirla actitud defensiva de la otra parte).
- 6.- Comunica la flexibilidad de la posición.

Tabla 4: Características de la estrategia ganar-ganar
Fuente: (Fernández E. , 2010)
Elaborado por: Los autores

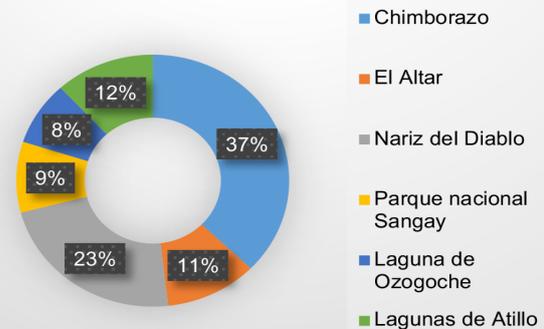
Para el estudio del presente artículo se hace referencia el cantón Riobamba, conocida como la Sultana de los Andes por estar rodeada de majestuosos e impetuosos nevados, los mismos que parecen formar una corona a su alrededor, puede apreciarse los volcanes Chimborazo, Tungurahua, El Altar y El Carihuairazo. Lo que convierte a esta ciudad en un ente generador de

turismo nacional e internacional, sin nombrar su biodiversidad, su gastronomía y su estilo neoclásico de edificios y monumentos, añadido de distintos lugares turísticos únicos en el país. Al ser un ente generador del sector turístico promueve el desarrollo de las empresas hoteleras.

Teniendo en cuenta como objetivo primordial el incremento y el desarrollo de dos industrias importantes en la ciudad de Riobamba, el sector turístico y el sector hotelero. Para el desarrollo de estas dos industrias con razones sociales distintas pero complementarias, se considera fundamental la aplicación de la estrategia Ganar-Ganar con Cooperancia, logrando así un desarrollo organizativo de manera inteligente y con beneficios para las dos partes y con ello buscar un desarrollo social, económico y organizacional a nivel local y nacional, con el cumplimiento de objetivos equitativos, los mismos que son compatibles para enfocarse en el desarrollo de la hotelería y turismo en la ciudad con resultados estables y beneficiosos.

La industria hotelera representa un eslabón importante y fundamental en el desarrollo del turismo, por lo mismo se debe trabajar de cerca con estas industrias para impulsar el desarrollo. Se busca la creación de una nueva forma de hacer negocios en la ciudad de Riobamba aplicando para ella la versatilidad de la estrategia Ganar-Ganar, rompiendo un poco los viejos esquemas del pensamiento lineal, asociando así dos importantes industrias para crear y hacer mayor el desarrollo de mercado, con beneficios económicos, sociales y organizacionales.

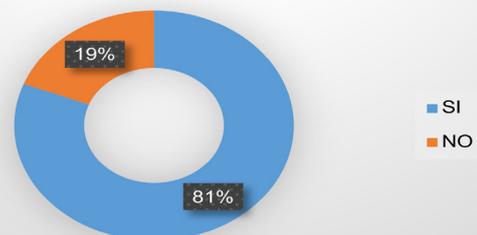
¿Qué lugares considera más atractivo visitar cuando visite la ciudad de Riobamba?



Gráfica 1. Lugares atractivos de la ciudad de Riobamba
Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Los autores

Mediante la investigación de mercado se determina a Riobamba como una ciudad turística con muchos lugares a visitar cuando se encuentren en la misma, y el Chimborazo sobresale entre todos ellos (37%), seguidamente de la nariz del diablo (23%), convirtiendo así a la ciudad en ente generador de hotelería y turismo y con este desarrollar aspectos económicos, sociales y organizacionales.

¿Considera importante que los hoteles en la ciudad de Riobamba estén asociados con agencias de viajes?



Gráfica 1. Lugares atractivos de la ciudad de Riobamba
Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Los autores

Con la investigación de mercado, se puede establecer que un 81% se enfocan en que

para una buena gestión de Hotelería y Turismo es necesario que las dos industrias se encuentren asociadas, en este caso la aplicación de la estrategia Ganar- Ganar con Cooperancia será de gran beneficio para la misma,

Se debe tener presente que cuando la actividad turística no era masiva y era accesible sólo para un grupo reducido, hablar de servicio de hospedaje era hablar de un privilegio para quienes tenían mucho dinero, pero cuando la actividad turística se masificó, la actividad hotelera comenzó a brindar un servicio que se adecuaba a todas las personas que realizaban viajes de distintos tipos. Pero el sector hotelero en la ciudad de Riobamba carece del servicio esperado que desean los turistas, debido al desconocimiento de técnicas y herramientas nuevas de hacer negocios. Estas dos industrias al ser complementarias, cada una vela por sus propios intereses, y no han optado por una nueva técnica de negociación, el ganar de las dos partes, el cumplimiento de objetivos mutuos con beneficio cooperativo para el crecimiento de lo que conocemos hoy como la hotelería y turismo.

La investigación de mercado realizada nos demuestra claramente que en la ciudad de Riobamba los servicios hoteleros ofrecen solamente el servicio de hospedaje (88%), mas no servicios añadidos (turismo) que beneficien de mejor manera los aspectos económicos, sociales y organizacionales, desarrollando así estas dos industrias (Hotelería y Turismo).

Sin embargo existen pocos hoteles los cuales vinculan a empresas de turismo en su prestación de servicios, pero de una manera informal, es decir, solo cuando sea exigencia por parte de los clientes. VEASE TABLA 5



Gráfica 3. Los hoteles de Riobamba ofrecen o no servicios turísticos

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Los autores

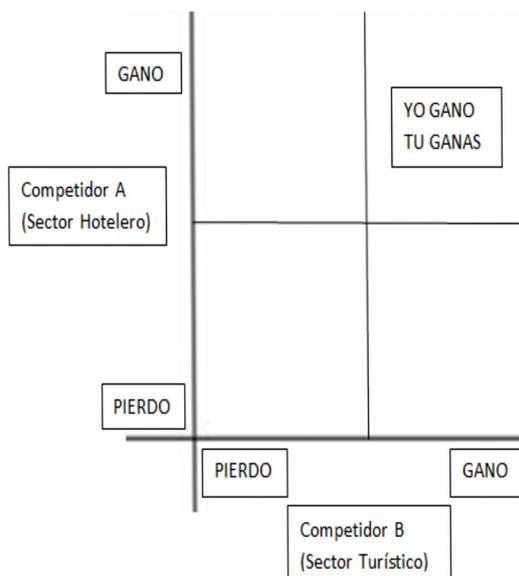
Hoteles	Empresa Turística	Estrategia de Cooperancia
Hotel ZEUS	Guieme	Actividades dedicadas principalmente vender servicios de viajes, viajes organizados, de transporte con alojamiento al por mayor y por menor.
Hotel El Altar	Probici	Actividades dedicadas a realizar paseo en bicicleta de montaña turistas en los lugares turísticos de la provincia de Chimborazo.
Hotel Colina	La Rumbo Travel	Actividades dedicadas principalmente vender servicios de viajes, viajes organizados, de transporte con alojamiento al por mayor y por menor.
Hacienda Abraspungo	Expediciones Veloz Coronado Nieve-Selva	Actividades que ofrece senderismo, excursiones y expediciones.

4. DISCUSIÓN

Hay que tener claro que vivimos en un mundo de libre mercado, el mismo es muy competitivo, y en ciertas ocasiones no se logra conseguir los objetivos planteados de manera individual, es aquí donde la colaboración entre empresas para cubrir y desarrollar el mercado es fundamental. Por eso hoy en día las organizaciones implementan una herramienta muy importante para mantenerse en el medio competitivo (Estrategia Ganar-Ganar con Coopetencia), la misma que es considerada una manera inteligente de hacer negocios. Se da con frecuencia en las empresas de servicios, cuyo objetivo se basa en realizar una colaboración entre organizaciones con la misma razón social, o razones sociales complementarias buscando un desarrollo e incremento en el sector establecido.

En este caso se habla de dos industrias complementarias pertenecientes al cantón Riobamba, las mismas que tras el estudio realizado representan un factor económico, social y organizacional en crecimiento. El objetivo de este artículo es fomentar de manera colaborativa el desarrollo del sector turístico vinculado el sector hotelero, para lo cual se desea implementar, que las dos partes ganen. Para ello presentamos un modelo de la Estrategia Ganar-Ganar con Coopetencia. VEASE GRÁFICA 4

La gráfica 4 detalla claramente como entre dos industrias que sean complementarias se puede establecer este modelo, donde las dos partes, tanto el sector hotelero, como el sector turístico pueden desarrollarse y crecer de manera colectiva aplicando un modelo inteligente el cual permite el cumplimiento de los objetivos de cada parte (Yo gano-Tu Ganas).



Gráfica 4. Modelo de la Estrategia Ganar-Ganar con Coopetencia
Elaborado por: Los autores

Esto modelo puede vincularse con ciertas recomendaciones para aplicarlo de manera eficiente, el cual se presenta a continuación:

1. Las dos partes hacerles frente al problema de manera unánime.
2. Tener una actitud de cooperación, y buscar de manera conjunta una o más alternativas de solución.
3. Buscar beneficios de manera conjunta, mutua, para las partes presentes, se lo realizará escuchando los intereses de cada parte.
4. Promover actitudes de negociación y acuerdos
5. Realizar un proceso informativo antes, durante y después de la negociación.
6. Buscar y seleccionar alternativas, basándose en los intereses de cada parte, el uno poniéndose en lugar del otro y viceversa.
7. Manejar habilidades de comunicación y autocontrol.

5. CONCLUSIONES

La ciudad de Riobamba posee lugares muy atractivos e influyentes para el desarrollo de estas dos industrias, es por eso que se considera fundamental la aplicación de la estrategia Ganar-Ganar con Coopetencia, logrando así un desarrollo organizativo de manera inteligente y con beneficios para las dos partes. Se debe enfocar y tener claro que al aplicar la Estrategia Ganar-Ganar con Coopetencia en busca del accionar conjunto por parte de estas dos industrias (Hotelera y Turística) generará un beneficio mutuo, el Ganar de las dos partes, fortaleciendo así las industrias y en si el desarrollo del mercado. Debemos fomentar que para llegar a Coopetir con estas industrias hemos de necesitar el compartimiento de información, intercambiando de ideas de negocios y colaborando entre sí, obviamente siempre manteniendo la esencia de la ventaja competitiva de cada industria. La industria hotelera representa un eslabón importante y fundamental en el desarrollo del turismo, por lo mismo se debe trabajar de cerca con estas industrias para impulsar el desarrollo. Se busca la creación de una nueva forma de hacer negocios en la ciudad de Riobamba aplicando para ella la versatilidad de la estrategia Ganar-Ganar, rompiendo un poco los viejos esquemas del pensamiento lineal, asociando así dos importantes industrias para crear y hacer mayor el desarrollo de mercado, con beneficios económicos, sociales y organizacionales.

En la actualidad, con la llamada globalización el cambio es dinámico en estas dos industrias, conocemos claramente que hoy en día la innovación tecnológica ayuda en gran parte al beneficio del posicionamiento y desarrollo de las empresas, el gran impacto

que tendrá la cooperación de estas dos industrias (Hotelera y Turística), facilitará no solamente a los clientes internos, sino también a los externos, con la posibilidad de generar sus reservaciones a través de la web, las mismas que se abarca en alojamiento, viáticos actividades en zonas turísticas y otros aspectos importantes que beneficie el desarrollo tanto de la parte organizacional como de los usuarios mismo.

La prestación de mal servicio en los hoteles es inevitable y se observa a la vez un constante mantenimiento de la industria hotelera y turística, es decir, no ha logrado un desarrollo como industria ni en los mercados que ofrece la misma. Esto se debe a que no logran consolidar relaciones sólidas a largo plazo por el desconocimiento de un proceso eficiente de negociación. En primera instancia en la ciudad de Riobamba la industria hotelera y la industria turística trabajan de manera individual, cada parte vela por sus propios intereses. Y tan solo pocas organizaciones trabajan de manera Cooperativa, pero de manera informal, simplemente cuando sea algo beneficiosos para las mismas.

Se puede determinar que en la actualidad las empresas son más exigentes, no buscan perder, es por eso que hoy en día la manera de realizar una negociación es muy inteligente, se debe buscar los beneficios para las dos partes mediante una Colaboración y cooperación para con ello procrear relaciones sólidas y desarrollarse entre sí. Riobamba es considerado un lugar turístico, pero no cuenta con hoteles que brinda los servicios necesarios para la satisfacción total de los clientes, ocasionando una barrera en el crecimiento social, empresarial y económico, esto se debe al inadecuado desarrollo en

momentos de negociación. Es por eso que existe circunstancias en el entorno de los negocios en el cual se debe enfrentar de una manera más organizada, es decir, en equipos conformados por un grupo de competidores de la misma industria, con el objetivo de lograr el crecimiento y desarrollo de la misma. En los lugares donde existe turismo debe existir una vinculación, una Cooperancia por parte de la industria hotelera y la industria turística, ya que las dos se complementan de manera eficiente.

6. REFERENCIAS

1. Baguer, A. (2001). Un timón en la tormenta. España: Díaz de Santos.
2. Cedeño, A. (2005). Administración de la Empresa. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
3. Escudero, J. (2014). Gestión de Compras. España: Paraninfo S.A.
4. Fernández, E. (2010). Administración de empresas, un enfoque interdisciplinario. España: Paraninfo S.A.
5. Fernández, S. (2005). Técnicas de negociación. España: Ideas Propias.
6. Mesa, M. (2012). Fundamentos de Marketing. Colombia: ECOE Ediciones.
7. Móndejar, J., & Talaya, Á. (2013). Fundamentos de Marketing. España: ESIC Editorial.
8. Ortega, A. (2008). Planeación Financiera Estratégica. México: Mc Graw.
9. Peña, C. (2016). Negociación para el comercio internacional. España: Marge Books.
10. Pérez, L. (2004). Marketing Social. España: Pearson Educación.
11. Ponti, F. (2005). Los caminos de la negociación: personas, estrategias, y técnicas. Argentina: Granica.
12. Puchol, L., & Puchol, I. (2014). El libro de la negociación. España: Díaz de Santos.
13. Quintana, M. (España). Principios de Marketing. 2005: Ediciones DEUSTO.
14. Rey, A. (2016). Comunicación Oral y Escrita en la Empresa. España: ELEARNING S.L.
15. Sainz, J. M. (2004). La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas. España: ESIC Editorial.
16. Urcola, J. (2000). Factores Clave de Dirección. España: ESIC Editorial.