

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Negociación de Petróleo entre Petroecuador y Petrochina (2008-2015)

**María Dolores Guevara Luzuriaga
María José Mayorga Cruz**

Claudio Craemer, MBA., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, abril de 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Negociación de Crudo entre Petroecuador y Petrochina (2008-2015)

María Dolores Guevara Luzuriaga

María José Mayorga Cruz

Claudio Craemer, MBA.
Director de Tesis

Thomas Gura, Ph.D.
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Quito, abril de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: María Dolores Guevara Luzuriaga

C. I.: 1716933120

Firma: _____

Nombre: María José Mayorga Cruz

C. I.: 1714786439

Fecha: Quito, abril de 2015

DEDICATORIA

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y constante durante todos estos años de estudios, sin ellos, esto no hubiera sido posible.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque sin Él nada de esto se hubiera cumplido. A nuestros amigos, por su apoyo constante, diario y sus ánimos para alcanzar la meta. A todos los que forman la Universidad San Francisco de Quito, por sus enseñanzas, consejos y dedicación.

RESUMEN

Esta investigación tiene como fin analizar la negociación que se ha venido dando desde el año 2008 entre la empresa estatal ecuatoriana petrolera Petroecuador y la empresa estatal china Petrochina. La creciente relación entre estas dos grandes empresas ha llevado a querer profundizar cómo se ha desarrollado la negociación entre China, el país que actualmente es la primera potencia mundial, y el Ecuador, un país que se encuentra en vías de desarrollo. Queriendo saber si ha sido una negociación fructífera o realmente alguna de las partes se ha beneficiado de mayor manera.

Durante estas negociaciones de petróleo se han aplicado distintos elementos de negociación que han permitido llevarla a cabo. Para fines de esta investigación, se decidió aplicar una de las teorías que ha sido más investigada y utilizada por distintos estudiosos del tema de la negociación, esta es la teoría de los *Siete Elementos de Harvard*. De la misma manera, se ha profundizado las modalidades contractuales utilizadas en cada negociación, para que, de esta manera, analizar profundamente lo que se ha negociado entre las partes.

Como resultados obtenidos, se ha encontrado que existe cierta disparidad en las negociaciones, convierte ino la relación entre Petroecuador y Petrochina una relación asimétrica, en la cual se ha visto la clara ventaja por parte del “Dragón Rojo” frente al estado ecuatoriano. El método de negociación presenta que los intereses que han sido más satisfechos han sido los de la Republica China, a pesar, de los distintos cambios en la legislación hidrocarburíferas del Ecuador, que ha buscado emparejarla a través de los cambios en las modalidades contractuales.

ABSTRACT

This research aims to analyze the negotiation between Ecuador's state oil company Petroecuador and Chinese state company PetroChina, which has been going on since 2008. The growing relationship between these two great companies has led to want to deepen how the negotiation between China, the country that is currently the leading world power, and Ecuador, a country that is rising, has developed. Wanting to know if it has been a fruitful negotiation or one of the parties has benefited more than the other.

During these oil negotiations have been applied various elements that allowed carrying it out. For purposes of this research, it was decided to apply the theory that have been investigated and used by various scholars' negotiation, this is the theory of the Seven Elements of Harvard. At the same time, has deepened the contractual modalities used in each negotiation, allowing analyze what has been negotiated between the parties.

As results, it was found that there is some disparity in the negotiations, converting the relationship between Petroecuador and PetroChina an asymmetrical relationship, which has been a clear advantage for the "Red Dragon" against the Ecuadorian state. The trading method shows that the interests that have been most satisfied were those of the Republic of China, in spite of the various changes in the hydrocarbon laws of Ecuador, which has sought to pair it through changes in contractual arrangements.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	12
Problema	12
Justificación	13
Contexto y Marco Teórico	14
Metodología	18
CAPITULO 1: MARCO HISTÓRICO Y ANTECEDENTES	20
Política exterior de la República China	20
Negociación de China con Latinoamérica	25
Relaciones Comerciales entre China y Ecuador	27
Intereses y Necesidades de la República China	29
Intereses y Necesidades de la República Ecuatoriana	30
Lo Político y el Petróleo Mundial	33
Modalidades Contractuales Negociadas en el Periodo del Presidente Correa.....	36
Contrato de servicios.....	37
Contrato de participación.	37
Acuerdos entre Petrochina y Petroecuador	37
Antecedentes segundo contrato.....	37
Primera línea de crédito.....	38
Segunda línea de crédito.	39
Último contrato.	40
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA	41
El Conflicto.....	41
Cuatro opciones para el enfrentamiento del Conflicto	42
Resolución.....	42
Contienda	42
Cesión.....	43
Evitamiento	43
La Negociación	44
¿Qué es la negociación?	44
Esquema de los 7 elementos de la negociación de Harvard	50
Alternativas al No Acuerdo.....	51
Intereses.....	52
Opciones.....	53
Legitimidad.	56
Relación.....	57
Compromisos.	60

	10
Comunicación.....	60
Enfoques Estratégicos de la Negociación	61
Poder.....	62
Tiempo.	62
Información y Comunicación.....	63
Cooperación.	64
Negociación Internacional	64
¿Qué es la negociación internacional?	64
El comercio internacional.....	65
La cultura y la negociación internacional.	66
China y la negociación internacional.	67
Contratación Petrolera	69
Modalidades Contractuales de Petróleo en América Latina.	69
Modalidades Contractuales en el Ecuador.	70
Contratos de participación.....	72
Contratos de prestación de servicios.	73
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA VENTA DE CRUDO ENTRE PETROCHINA Y PETROECUADOR	75
Análisis del Conflicto	75
Observar los síntomas y las dificultades.....	77
Diagnosticar las causas	79
Intereses.....	80
Opciones.....	82
Alternativas.	83
Legitimidad	86
Relación.....	88
Comunicación.....	91
Compromisos.	93
Formular enfoques.	97
Actuar.....	98
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	101
REFERENCIAS	104
ANEXO 1	114

TABLAS

Tabla 1:.....	22
Tabla 2:.....	25
Tabla 3:.....	76

ILUSTRACIONES

Ilustración 1:.....	26
Ilustración 2:.....	29
Ilustración 3:.....	31
Ilustración 4:.....	33
Ilustración 5:.....	47
Ilustración 6:.....	49

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Problema

En el mundo del petróleo encontramos distintas opiniones respecto a cómo este debe ser manejado. No importa el país en que el crudo se encuentre, siempre representa un punto de gran ingreso económico para el que lo posee, pero también representa grandes conflictos y polémicas. En el Ecuador la situación no es distinta. Entre las diversas empresas que han buscado conseguir el beneficio económico que este recurso proporciona encontramos dos grandes empresas: Petrochina, empresa privada perteneciente a la República de China, y Petroecuador, empresa perteneciente a la República del Ecuador.

Dada la situación en la que el Ecuador se encuentre actualmente, Petroecuador y Petrochina han empezado una negociación estratégica de hidrocarburos, y con esto conseguir una cooperación mutua entre las empresas, y así poder desarrollar proyectos conjuntamente. A simple vista se puede observar un gran ayuda entre los dos países, una negociación basada en ganar-ganar, pero el tiempo ha demostrado lo contrario para el Ecuador.

El problema radica en que la negociación bilateral entre estas dos grandes empresas empezó siendo buena para ambas partes, pero actualmente se observa que las condiciones se han desviado a favor de Petrochina, trayendo consecuencias económicas negativas para el Ecuador.

Justificación

Para que un país se desarrolle, este busca distintos medios para poder financiar los proyectos que impulsaran este desarrollo. Entre más grande es el proyecto, mayor inversión necesitara el país. Si se habla específicamente del Ecuador, se conoce que al ser un país en vía de desarrollo necesita de otros medios para explotar sus recursos naturales. En la actualidad la nación ecuatoriana está pasando por una gran transformación que le permitirá volverse más competitivo.

Al ser Ecuador un país que es rico en recursos naturales, ha sido beneficiado con el recurso mejor negociado en el mundo: el petróleo. El crudo ha representado para el país un ingreso constante y seguro para la economía. Aprovechando la existencia de este recurso no renovable en tierra ecuatoriana, este ha sido utilizado como medio de negociación con otros países para la obtención de fondos que financian proyectos en el Ecuador.

Este estudio busca conocer cuál fue el objetivo por el cual el Ecuador busca desarrollar una negociación de cuatro partes con la República China, a la vez que se quiere analizar cada paso en la negociación, así como las partes involucradas en la misma; lo que nos permitirá encontrar los beneficios de dicha alianza, o sus consecuencias negativas.

Es de gran importancia profundizar en los aspectos antes mencionados, puesto que, esta negociación se ha convertido en un referente para poder conocer la calidad en los acuerdos de diversos tipos que el Ecuador ha realizado durante el gobierno del actual presidente Rafael Correa, a su vez, permite entender la razón por la cual el estado ecuatoriano ha optado por elegir un país tan lejano para una inversión de gran magnitud.

Contexto y Marco Teórico

Las necesidades que surgen del entorno impulsan a las personas a negociar, mientras existan necesidades, existirán también personas, empresa, organizaciones que las puedan satisfacer. Para poder darse este intercambio se utiliza la negociación. Término que ha venido evolucionando con el paso del tiempo, pero que su definición ha permanecido hasta el día de hoy. “La primera negociación que hubo en el mundo fue trocar” (Pérez, 2003). Del término trueque pasamos al término negociación.

Muchos autores definen la negociación de diversas maneras. Colosi y Berkely lo definen como “[...] el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias” (Citado en: Hernández Aguiar & Cedré, 2006). A su vez, Marcela Krell nos dice que: “es el proceso que termina en un acuerdo” (Krell, s.f.). Y este acuerdo debe darse en un momento en que las partes consideran que estarán mejor realizando un acuerdo que sin haberlo hecho (Krell, s.f.).

El estudio que se va a realizar uno de estos conceptos tan importantes aplicados directamente a la situación específica de la relación entre Petrochina y Petroecuador. Es fundamental conocer lo que representan cada uno, tanto para su país de origen como para el Ecuador. De esta manera se entenderá eficientemente la necesidad que la relación entre estas dos petroleras está llenando.

Petrochina, es una empresa petrolera del estado de China y es la mayor productora y distribuidora de petróleo y de gas del país. Fue fundada en 1999 como una empresa de entidad limitada y desde ahí se ha convertido en la empresa más rentable de todo Asia, no solo por todos los productos que posee sino también por su gran equipo de accionistas y su gestión empresarial, los cuales permiten que su empresa siga

expandiéndose. Es también considerada como una de las más grandes petroleras mundiales. Esta empresa, además de ser la más poderosa en China, también compete internacionalmente porque se dedica a varias actividades relaciones con la exploración, desarrollo, producción y comercialización de crudo y gas natural. Dentro de estas actividades también está la refinación, el transporte y el almacenamiento de los mismos.

En cuanto a cómo se manejan en el mercado, la compañía se enfoca en tener una imagen de liderazgo y en maximizar sus ganancias mediante las ventajas de la economía de escalas, de esta manera lograran la expansión en mercados internacionales, como también mejorar su poder competitivo en el mercado nacional. La empresa se acopla a los principios de desarrollo activo y prudente, siendo justos con el beneficio mutuo de recursos. Su mayor punto a lograr es la exploración y desarrollo de gas y crudo en el extranjero y mediante esta estrategia desarrollar negocios para facilitar la diversificación de fuentes para la importación de recursos y así mismo fortalecer el comercio internacional de petróleo con el fin de llegar a ser una empresa multinacional fuertemente competitiva. (PetroCchina, s.f.)

Por otro lado, Petrochina es una empresa que también promueve el cuidado del medio ambiente, así como también cuida el uso de los recursos naturales siendo eficientes y eficaces en el manejo de sus procesos. Se enfocan específicamente en el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de Salud, Seguridad y Medio Ambiente (HSE) como un método para reducir la emisión de gases. (PetroCchina, s.f.)

Petroecuador, es una empresa que pertenece al estado de Ecuador y fue creada en 1989. Gracias a los recursos naturales que Ecuador posee, este se encarga de explotar directamente el crudo. Petroecuador tiene como misión obtener el petróleo de territorios autorizados y también producir los derivados necesarios para el desarrollo del crudo, de esta manera generar ingresos por las exportaciones con aliados y así mantener la

economía del país. Mediante la exploración, explotación, transporte, industrialización y comercialización de hidrocarburos generar recursos para el desarrollo de la población ecuatoriana, sin olvidar la protección al medio ambiente y el compromiso que hay con el desarrollo del país. (PetroEcuador, s.f.)

Dentro de lo que es la gestión ambiental, Petroecuador se enfoca en cumplir sus labores sin afectar a la organización económica o social del territorio en donde se está tomando acción, así como tampoco afectar a los recursos naturales renovables o no renovables. Petroecuador también está comprometida con cumplir todas las leyes y reglamentos de acuerdo a las operaciones petroleras que se quieran realizar.

Dentro de la Gestión Ambiental se ha identificado los siguientes subprocesos:

- Gestionar los Estudios de Impacto Ambiental
- Gestionar el Cumplimiento de los Planes de Manejo Ambiental y Planes de Acción
- Gestionar Proyectos Ambientales
- Auditorías Ambientales y Actualización de los PMA
- Administrar los Sistemas de Gestión Ambiental
- Monitorear las condiciones ambientales en las actividades hidrocarburíferas

Para profundizar en el análisis de negociación se remitirá al método de negociación desarrollado por la Universidad de Harvard. Este método nos presenta una nueva alternativa de negociación, lejos de los conceptos tradicionales y rutinarios, hacia un modelo de acuerdo más inteligente. El autor José Ignacio Tobón comenta que este método recibe también el nombre de negociación por principios o intereses (Tobón J. I., Método de Harvard de Negociación. Cómo negociar inteligentemente, s.f.), opuesto completamente a otros métodos reconocidos como el de posiciones, o el de negociación

dura versus el de negociación suave. Estos modelos también se consideraran en el estudio para analizar su existencia en la relación entre las dos petroleras.

Harvard ha designado en su modelo de negociación inteligente 7 elementos de gran importancia que hay que considerar en el momento de la negociación. Estos son: Alternativas, Intereses, Opciones, Comunicación, Relación, Legitimidad, y el Compromiso (Bracca, 2012). Cada uno de estos elementos se considerará en cada una de las partes involucradas, lo que permitirá profundizar en nuestro análisis. De la misma manera, ayudará a concluir si en alguno de los pasos tomados en cuenta perjudicó más a una de las partes que a la otra.

Respecto a intereses es necesario “preguntarse por qué es que están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva” (Tobón J. I., Método de Harvard de Negociación. Cómo negociar inteligentemente, s.f.). A su vez, es de suma importancia considerar aspectos como sus necesidades, deseos, esperanzas y temores (Labrador, 2007), ya que, esto nos indica los intereses verdaderos que hay en cada una de las partes, y la razón por la cual toman las posiciones que toman al momento de negociar.

Al hablar de alternativas consideramos la “posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación” (Tobón J. I., Método de Harvard de Negociación. Cómo negociar inteligentemente, s.f.). En este estudio en específico, se considera las alternativas que tuvo el Ecuador de las diversas opciones de financiamiento que no estuvieran relacionadas con la República China. De esta manera se podrá evaluar si elegir a Petrochina fue la decisión más acertada dentro de las distintas opciones que se poseía.

Después de haber considerado las alternativas y haber elegido una, posteriormente haber discutido los intereses de ambas partes, se habla de las opciones,

las cuales “se encuentre un beneficio mutuo para las partes” (Tobón J. I., Método de Harvard de Negociación. Cómo negociar inteligentemente, s.f.). En esta parte se estudiarán todas las ideas proporcionadas por ambas empresas para llegar a la opción que decidieron.

El deseo de no ser estafado en la negociación se da en ambas partes, por esta razón se establece la legitimidad, la cual consiste en desarrollar criterios o principios que ayudarán discernir si las opciones establecidas son legítimas. Estos criterios son establecidos por entidades, empresas o personas externas a las partes involucradas.

Los últimos tres elementos deben ser resguardados durante la negociación. Se encuentra el compromiso, el cual ambas partes acuerdan en cumplir la opción elegida, seguida por la comunicación y relación, elementos que se deben resguardar durante toda la negociación para la fluidez de la misma.

Metodología

Para este estudio se utilizará como fuente principal de investigación los documentos que existen acerca de los acuerdos entre PetroChina y PetroEcuador. A su vez, se recurrirá a documentos subidos por cada una de las empresas, como a los subidos por el Ministerio de Minas y Petróleo del Ecuador. De esta manera, se garantizará que la información obtenida sea veraz y eficaz.

Por otro lado, se establecerá contacto con personas que hayan trabajado en la empresa Petroecuador a través de una entrevista, para indagar en aspectos esenciales acerca de esta negociación. De la misma manera, se contactará con estudiosos sobre el tema de Modalidades Contractuales Petroleras para indagar en el tema de negociación a través de contratos. Como esta negociación se está dando dentro de una industria muy

interesante para el Ecuador, se localizará empresarios pertenecientes a la industria para preguntarles su opinión respecto a esta negociación.

CAPITULO 1: MARCO HISTÓRICO Y ANTECEDENTES

Política exterior de la República China

China es un país con una historia de más de 3700 años, es un país con una población de alrededor 1,3 billones de personas, con una superficie de 9'596.960 de Km² y dentro de éste hay aproximadamente 56 de grupos étnicos que lo hacen diverso. Pero no solamente su trayectoria como país, sino también su historia que se ve enmarcada en ciudades como Beijing, Shanghai, Hong Kong y Shen Zhen, hacen de China una nación interesante al momento de conocer (Parrado, s.f.).

Al ser una nación tan distinta en la parte histórica y en su trayectoria, en su parte política no se ha quedado atrás. China, en el año 1979, dejó de apoyar a la Unión Soviética para convertirse en un modelo capitalista. En su interior conserva ideas socialistas, pero en su exterior toma decisiones capitalistas que le han permitido engrandecerse. Al cambiar su perspectiva ideológica ha buscado crecer, llevando a este país a buscar maneras de negociación con países de afuera, que le otorguen la materia prima que el país carece pero que tanto necesitan para su expansión. Fue a partir de esta necesidad que empieza las relaciones de China con África, Arabia Saudita, Rusia y América Latina.

Para la República China el dejar la ideología comunista no fue algo tan sencillo. Mao Tse-Tung se había encargado de construir una China donde primaba el colectivismo impidiendo el desarrollo. Hubieron en su gobierno alrededor de 30 millones de muertos y las revoluciones llenaron el país de sangre (Tamares, 2007). Entre las revoluciones más importantes se encuentran: La Cien Flores, la Reforma Agraria, La Revolución Cultural, El Gran Salto Adelante, etc. El sistema comunista de este revolucionario solamente lo llevó al fracaso.

La Gran Revolución del Imperio Chino empieza con Den Xioping tras la muerte de Mao Tse-Tung. Este nuevo líder abrió las puertas de China a la inversión extranjera, la llevó hacia el mercado internacional y limitó la competencia privada. A través de estas medidas, millones de chinos pudieron surgir de la pobreza aumentando su nivel de vida. Desde ese momento, hasta el día de hoy China “ha venido creciendo a un promedio del 9 por ciento anual” (Oppenheimer, 2005).

Una de las tácticas que establece China en 1976 para impulsar el crecimiento en la producción es aquella que tenía como principio “No importa el color del gato sino que sepa cazar ratones”, donde no importaba los medios capitalistas ni el país de donde provenía con tal de que se alcanzara el objetivo (Táutica & Wberth, 2011). Esta táctica fue bien definida gracias a la política exterior que maneja la República China, la cual se basa en un principio fundamental que “radica en la defensa de la paz mundial y la promoción del desarrollo común” (Embajada de la República Popular China en la República de Colombia, s.f.).

En la actualidad, la presencia del “Dragón Rojo” en distintas partes del mundo juega un papel importante dentro de la política y “[t]ampoco nadie duda ya de la importancia que la economía china adquiere a nivel global y de su creciente influencia en el futuro” (Riva, 2005). Gracias al crecimiento económico constante que ha venido experimentado durante el último cuarto de siglo, ha ayudado al desarrollo de los países en los que ha invertido. Esta gran Republica en el 2003 se convirtió en el mayor importador de materias primas (Riva, 2005), consiguiendo un aumento económico en los mismo. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de exportación cada país latinoamericano a China, esto muestra la importancia que ha venido adquiriendo desde el año 2000:

Tabla 1:

Porcentaje de exportación de los países Latinoamericanos a China, en el año 2000

País Latinoamericano	Porcentaje exportado a China del total de exportaciones de cada país.
Chile	9%
Argentina	8,5%
Perú	8%
Brasil	6%
Todos los países de Latinoamérica en conjunto	\$10,200 millones

Fuente: (Riva, 2005)

El objetivo principal de la política exterior china viene acompañada de ciertos principios que ayudan a cumplir con su meta (Embajada de la República Popular China en la República de Colombia, s.f.):

- Salvaguardar los intereses comunes de toda la humanidad

La comunidad china busca colaborar activamente con los países con los cuales entre en contacto, para impulsar así, el desarrollo común promoviendo la globalización. Desea que exista un crecimiento de los países con lo que colabora, especialmente de aquellos que se encuentran en crecimiento.

- Establecer un orden político y económico internacional, justo y racional

En el ámbito político, la República China busca que no exista coerción por parte de ningún país hacia otro, sino respeto mutuo. En el ámbito económico busca un adecuado equilibrio en el cual no existan aquellos que se vuelven ricos y aquellos que se quedan sin nada. En el ámbito cultural busca que cada persona o países sea respetuoso de las costumbres, tradiciones, ritos de los demás buscando un crecimiento juntos más no una exclusión. Y por último, referente a la seguridad, la Republica China tiene como principio resolver todo problema a través del dialogo o mediación, sin la intervención de guerras, violencia o armas.

- Salvaguardar la diversidad del mundo y abogar por la democratización de las relaciones internacionales y la diversificación de los modelos de desarrollo.

Es claro que cada sociedad es distinta, posee diversas maneras de manejar una población y de dirigirla hacia el desarrollo. Esta diversidad debe ser respetada por cada parte. La comunidad china busca no centrarse en los aspectos que difieren con los demás, sino más bien, centrarse en aquellos que los unen. Buscando aprender de los errores cometidos, pero también, de los éxitos logrados.

- Oponerse a toda forma de terrorismo.

La Republica China está totalmente en contra de toda manifestación de terrorismo, y está dispuesta a tomar medidas pacificas o radicales para su erradicación.

- Reforzar la buena vecindad y la amistad con los países del entorno.

Procurando ver a los países vecinos como amigos que buscan su desarrollo y cooperación regional.

- Fortalecer continuamente la unidad y la cooperación con los demás países del tercer mundo.
- Respeto mutuo por la integridad territorial.

- No agresión.
- No interferencia en asuntos internos.

Para impulsar esta política exterior, en el año 2001, China “ingresó como miembro de la OMC (Organización Mundial del Comercio) lo que le ayudó a completar su apertura mercantil, pues sustituyó modelos proteccionistas e invitó a más inversión extranjera a entrar en su país” (Táutiva & Wberth, 2011). Este ingreso no solo permitió que entrara al país chino inversión foránea, sino que, ayudó a que este país invirtiera o proporcionará préstamos a los países que lo necesitaran.

La República China ha establecido un protocolo para otorgar préstamos a los países que lo soliciten. Es preciso que el estado que necesite de un crédito presente un proyecto bien desarrollado que tenga como fin principal la consecución de la estrategia de desarrollo. Este proyecto debe ser aprobado por La República Popular China con ciertas condiciones que debe aceptar el solicitante, una de las mismas es que solamente empresas chinas pueden ser las contratistas del proyecto, a su vez, el que recibe el préstamo debe ser el gobierno del país que lo pide o una entidad financiera que haya sido designado por el mismo.

Estos préstamos son parte de esta política que busca invertir en distintos países. La inversión que se ha dado en los últimos años ha sido grande. La inversión de La República China del año 2005 al 2011 fue de “75,215.3 millones de dólares en ALC” (Avedaño, 2013). Este se daba a través de las Instituciones como el Banco de Desarrollo de China y el Banco e Importaciones y Exportaciones de China. Estas dos instituciones se encargarán de tramitar lo préstamos con las condiciones explicadas anteriormente.

Negociación de China con Latinoamérica

Las relaciones comerciales entre la República China y Latinoamérica comienzan a partir del 2000. El 91% de los préstamos otorgados por esta República fueron para Venezuela, Ecuador, Argentina y Brasil. Estos préstamos eran específicamente para ALC. Esta concesión de dinero se dio del año 2005 al 2011. En la siguiente tabla se especifica el dinero recibido por la República China y por el Banco Iberoamericano de Desarrollo (Avedaño, 2013):

Tabla 2:

Préstamos otorgados por la Republica China y el BID a países

Latinoamericanos

País que recibe el préstamo	Préstamo de la República China	Préstamo del Banco Iberoamericano de Desarrollo
Argentina	\$10,000 m	\$16,774 m
Ecuador	\$6,304 m	\$2610 m
Venezuela	\$38,500 m	\$6,028 m
Brasil	\$11,731 m	\$27897 m

Estos préstamos financieros, aparte de estar dentro de la estrategia de política exterior de la República, se dan ya que el Banco Iberoamericano de Desarrollo, institución principal de préstamos para los países, no es suficiente para la demanda que existe. Al notar esto la República Popular China ofrece su dinero para estos fines. Si

comparamos la cantidad de dinero otorgado a América Latina de parte de este país, es mucho mayor al dado por el Banco antes nombrado.

Ilustración 1:

Figura comparativa entre los préstamos dados por el BDI, BM y la República Popular China a Latinoamérica hasta el año 2011

Préstamos en América Latina
(Millones de dólares)

PRESTAMISTA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
BID	\$6,738	\$5,774	\$8,812	\$11,085	\$15,278	\$12,136	\$10,400	\$70,223
BM	\$3,998	\$3,683	\$3,369	\$8,698	\$8,044	\$11,791	\$8,698	\$48,281
RPC	\$751.00	\$45.00	0	\$6,300.00	\$18,410.00	\$36,809.30	\$12,900.00	\$75,215.30

Fuente: (Avedaño, 2013)

Se conoce que ésta República ha concentrado sus esfuerzos de negociación con grandes naciones como Estados Unidos y con grandes continentes como Europa y Asia. A pesar de aquello, en los pasados años ha buscado establecer vínculos con América Latina. La República China comenzó a relacionarse con los países latinoamericanos cuando empezó a necesitar de ellos la materia prima para poder producir productos finales por lo cual son muy conocidos. Es por esto que “para el 2004 China era un consumidor mundial de cobre, estaño, zinc, platino, acero y mineral de hierro; el segundo consumidor de aluminio, hidrocarburos, plomo y soya; el tercero de níquel y el cuarto de oro” (Táutica & Wberth, 2011). Materiales que conseguía en países de América Latina.

Se conoce muy bien que los países latinoamericanos poseen gran variedad de recursos naturales por la ubicación que estos tienen, recursos que se convierten en la materia prima de productos elaborados, de la misma manera, la materia que estas naciones poseen, tienen costos accesibles que facilitan el volumen de exportación hacia los diversos mercados.

Esta necesidad comercial que el uno tenía del otro ha “crecido de manera sostenida desde hace 20 años y han sido las únicas que se han incrementado a un ritmo del 25% en los últimos cinco años” (Bermúdez, 2011). Teniendo a Chile y Brasil como el primer socio comercial de Beijing, y Argentina ocupando el segundo lugar.

Entre los productos que actualmente se negocian, ya no radica únicamente materia prima, sino que se ha establecido una relación más profunda donde se discute productos como inversión en energía, agricultura e infraestructura. Los temas de negociación sobre qué productos y servicios se van a comercializar se tratan a profundidad en la Cumbre China- América Latina.

Es importante recalcar que para China no le es tan atractivo negociar de país en país, sino que ve más atractivo el mercado cuando se habla de países de América Latina en su conjunto. Al ser un gigante de la producción, los países latinoamericanos solo representan el 6% de las compras chinas (Bermúdez, 2011), lo que afirma que es primordial negociar con este país como un conjunto mas no individualmente.

Relaciones Comerciales entre China y Ecuador

Ecuador y China no son países desconocidos, el canciller Ricardo Patiño afirma que “[e]l Ecuador tiene 30 años de relaciones diplomáticas con China” (Wenjung, 2010). Durante estas tres décadas de establecer vínculos, el principal motivo no ha sido el comercial, sino el establecer vínculos de índole político, es por esto, que el primer acercamiento entre estos dos países se dio cuando Ecuador ayudó ingresar a China en las Naciones Unidas y en la OMC (Organización Mundial del Comercio).

Desde el momento en que en que el Economista Rafael Correa accede a la presidencia de la República del Ecuador, esto toma un giro positivo, ya que, se realizó

una visita a China para afianzar relaciones de aspecto comercial, turístico, financiero y culturales. El canciller Ricardo Patillo afirma que se han afianzado vínculos que se habían establecidos, específicamente es aspectos como: “créditos del Exim Bank de China para proyectos hidroeléctricos ganados por empresas chinas que se van a iniciar en breve; venta de nuestro petróleo a China, que antes no se producía; aumento de la exportación de banano y un acercamiento político y diplomático en la escena internacional” (Weng, 2014).

El principal interés de seguir manteniendo relaciones con la nación China, se debe al impulso que el Gobierno actual busca de cambiar la matriz productiva de Ecuador, en el que pasan de ser un país de producir solamente materias primas a convertirse en un país industrializado, de esta manera se quiere un desarrollo de la nación ecuatoriana. El vicepresidente Jorge Glas manifiesta que:

[El] “sueño ecuatoriano” es construir un Estado de bienestar y dar oportunidades a todos sus ciudadanos, contar con un sistema educativo excelente, gestionar responsablemente los recursos naturales, con gran cuidado del medio ambiente, y en constante construcción para mejorar la calidad del empleo y la vida de la población” (América Economía, 2014)

La relación estrictamente petrolera entre Petrochina y el estado ecuatoriano “se armó el 2 de septiembre de 2008, (2008-358); fue para la provisión de 36 mil barriles diarios de petróleo durante un año” (Villavicencio, Ecuador: Made in China, 2013). Este contrato constituyó el primero de muchas alianzas que se realizarían entre las dos naciones. Como requisito fundamental de esta negociación, que quedará como base para las futuras, estipula que el crudo que salga de territorio ecuatoriano solamente podrá ser vendido a refinerías y no a intermediarios, en caso de incumplimiento se anulará el contrato entre los dos países.

El siguiente cuadro muestra los productos que exportamos a China y los productos que importamos de China:

Ilustración 2:

Principales productos que el Ecuador exporta a China y que importa de China

Exportaciones	#	Importaciones
Petróleo	1	Neumáticos radiales
Madera y Manufacturas	2	Motocicletas terminadas y en CKD
Productos de Cobre y Desechos	3	Televisores
Harina de Pescado	4	Productos laminados de hierro
Camarones	5	Lámparas Fluorescentes
Desechos de Aluminio	6	Aparatos de Telecomunicación
Desechos de Plástico	7	Tubos de Hierro
Banano	8	Ajo
Frutas	9	Monitores
Botones de Plástico o Tagua	10	Acondicionadores de aire

Fuente: (Peña, 2014)

Como se puede observar el petróleo es el producto número 1 de exportación y este representó el “77% del total de las exportaciones realizadas durante el 2010” (Peña, 2014). En la actualidad, se ha establecido contratos para la realización de proyectos hidroeléctricos con la Republica China, así como, negociaciones en el área minera.

Intereses y Necesidades de la República China

Los intereses por parte de la petrolera estatal de China son muy obvios y claros, es decir, ellos ayudan económicamente al país con su deuda externa a cambio de barriles de petróleo. Como se mencionó antes, estos últimos años China ha financiado por adelantado a Ecuador, mucha gente opina que realmente no ha sido lo mejor que se pudo haber hecho, pero de igual manera sigue siendo un gran ingreso económico para el país. Desde el gobierno del actual presidente del Ecuador, el economista Correa, dice

que no ha habido ninguna pérdida por medio de la venta de petróleo a China, pero y entonces ¿por qué China se aprovecha de esta y revende el petróleo a Estados Unidos? China no posee los recursos naturales que Ecuador si los tiene, y como dicen las cifras, el 90 por ciento de las exportaciones de crudo son directamente de Ecuador. Se generan polémicas de que por qué el Ecuador no vende directamente a un precio más elevado a las diferentes petroleras que escaseen de estos recursos, pero lo que Petrochina dice es muy cierto, nadie les va a dar un financiamiento adelantado por algo que todavía no pasa, y este financiamiento ayuda enormemente a la economía ecuatoriana.

Intereses y Necesidades de la República Ecuatoriana

La Republica ecuatoriana también posee intereses en la relación con el país asiático. Se conoce que existe el Plan del Buen Vivir desarrollado por el gobierno del Ecuador, el cual quiere servir como guía para el desarrollo nacional, al seguir el plan elaborado se asegura un crecimiento en distintos aspectos que el estado busca crecer como: en el Agrario, Cultural, Urbanístico, etc. Este se desarrolló en el año 2013 y tiene vigencia hasta el año 2017. Para el cumplimiento de lo estipulado en el Plan del Buen Vivir el Ecuador necesita de financiamiento, puesto que, con el dinero interno no será suficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

Uno de los objetivos más importantes y de mayor magnitud el aquel referente al cambio de la matriz energética del país. En “la actualidad el país consume aproximadamente tres veces más energía eléctrica que hace veinte años; la demanda eléctrica total pasó de 6 348 MWh en 1990 a 20 383 MWh en 2010” (Consejo Nacional de Planificación, 2013). Para poder satisfacer la demanda, el país no ha querido valerse del petróleo, sino más bien de otras fuentes de energía que existen en el país como el agua, el viento, etc. De esta manera, el plan del Buen Vivir busca que el país para el año

2030 centre sus esfuerzos para consecución de la “sustitución progresiva que considere criterios de eficiencia económica y sustentabilidad ambiental, con énfasis en el transporte de carga y la electrificación en los sectores industrial y residencial” (Consejo Nacional de Planificación, 2013).

En total se está construyendo 4 hidroeléctricas con inversión China, 1 central eólica con inversión China, 3 campos de operados por empresas petroleras y 2 proyectos que siguen en negociación respecto minería (Hoy, 2011). En el siguiente cuadro se puede ver distribuido en que zonas se encuentra la inversión China en el País.

Ilustración 3:

Distribuciones de las inversiones chinas en el país



Fuente: (Hoy, 2011)

Son 13 proyectos que se han negociado con la Republica China. Como se puede observar su gran mayoría está involucrada en la industria de hidrocarburos, con lo cual el petróleo sigue siendo para el Ecuador el producto que más importa y negocia con el país asiático.

Para lograr la consecución de estos objetivos la inversión extranjera es muy importante, he ahí uno de los intereses primordiales de la relación con el país chino, y como se ha visto la inversión y la negociación anteriormente. Pero no es la única manera en la que se consigue inversión. El Estado Ecuatoriano, al ser parte de la OPEP, estableció un impuesto para aquellos países que compran petróleo, llamado el ecoimpuesto. Este es un gravamen ambiental al precio del barril que es administrado por los países miembros de la organización y que es destinado exclusivamente para proyectos sustentables que apoyen el cambio de la matriz energética (Consejo Nacional de Planificación, 2013).

De la misma manera el plan económico ecuatoriano para los años futuros sigue basándose primordialmente en el petróleo. El Ecuador sigue proyectándose y endeudándose en la misma manera, es decir, el plan que ha seguido el estado ecuatoriano bajo el mandato del Presidente Rafael Correa es la de “un fuerte intervencionismo estatal y no reducir el nivel actual de gasto e inversión” (Acosta, 2014). El impuesto que se ha agregado por parte del OPEP es una de las estrategias de los gobiernos de los países que la conforman, pero también existen otros impuestos tributarios para conseguir dinero de esta industria. Según datos veraces, del ranking de las diez principales empresas contribuyentes en el Ecuador, tres de ellas se dedican al petróleo y una de ellas provee servicios petroleros, específicamente se encuentra la empresa Schlumberger Ecuador con una aportación de \$38.146.682, a su vez, Consorcio Petróleo Bloque 16 aportando en el año 2013 una cantidad de \$40.141.484, ubicándose

en el tercer lugar, a su vez, en el sexto lugar se encuentra Andes Petroleum Ecuador aportando una cantidad de \$34.180.691 (Multienlace, 2015). En la imagen siguiente se puede observar este ranking añadido el año 2012.

Ilustración 4:

Ranking de los 10 principales contribuyentes tributarios del año 2012 a 2013

**Ranking de los 10 principales contribuyentes
2012-2013 (En US\$)**

EMPRESA/AÑO	2012	2013
Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECEL	137.040.940	137.054.608
Operaciones Río Napo Compañía de Economía Mixta	40.010.593	40.714.808
Consortio Petrolero Bloque 16	52.426.764	40.141.484
Schlumberger del Ecuador S.A.	2.598.444	38.146.682
Corporación Favorita S.A.	31.527.457	35.853.390
Andes Petroleum Ecuador LTD.	38.841.720	34.180.691
Otecel S.A.	32.579.409	33.933.659
Cervecería Nacional CN S.A.	31.191.691	32.459.793
Holcim Ecuador S.A.	28.638.730	30.701.463
Consortio Shishufindi S.A.	4.577.970	24.699.972
TOTAL	399.433.718	447.886.550

Fuente: (Multienlace, 2015)

La única manera en la cual el gobierno ha visto posible conseguir sus metas es a través del endeudamiento externo, como se ha analizado durante todo el capítulo, pero de la misma manera, espera a la explotación de gran fuente petrolera que es el Yasuní ITT, ya que esta nueva explotación “incrementaría los ingresos en 2.300 millones de dólares adicionales (casi un 60%) a partir del 2017” (Acosta, 2014).

Lo Político y el Petróleo Mundial

En la actualidad, el petróleo se encuentra en crisis puesto que su precio ha bajado notablemente. Según analistas el precio del petróleo de este año ha sido el más

bajo desde el 2009. Sin embargo, a nivel mundial se está produciendo más petróleo, pero esto no influye en la demanda del mismo, ya que esta es la que ha bajado principalmente por tres motivos: mayor producción de los Estados Unidos, bajo consumo por medio de China y Europa y conflictos que existen en el medio oriente. La lógica de los países miembros de la OPEP, han establecido dos situaciones a escoger, ya que al haber abundancia de un producto en el mercado, se puede escoger el que el precio baje para mantener el consumo a nivel mundial o escoger la limitación de la producción para proteger los precios. En este caso, la decisión de los países miembros de la OPEP fue mantener la producción y dejar que el precio del petróleo baje.

Analizando la manera en que Estados Unidos ha aumentado su producción la respuesta es sencilla. A partir del año 1840, en tierras estadounidenses se encontraron rocas porosas, llamadas esquistos bituminosos, donde se almacenan materia orgánica, esta materia con el pasar de los años se ha transformado en gas o petróleo. Este tipo de explotación petrolera fue detenida, puesto que, el país americano tenía otras fuentes en Medio Oriente que se encontraba explotando, pero a medida que aumentó el precio del petróleo volvieron a sus propias fuentes (Petro Sur, 2014). Este retorno impactó a los países que siempre han sido potencialmente productores del petróleo y desencadenó en una guerra de precios a causa de esta reestructuración. Por consiguiente, los países tradicionalmente productores del petróleo están completamente en contra de que Estados Unidos se vuelva un país productor, ya que sería una gran amenaza para estos (Galaz, 2015). Respecto a este cambio dramático, el analista internacional Raúl Sohr profundiza en la respuesta a crisis diciendo:

“[L]a situación de la matriz energética mundial es incierta en la medida que Estados Unidos se ha convertido en un creciente productor de gas de esquisto y petróleo de esquisto, hay que ver hasta qué punto Estados Unidos puede

mantener esa producción, es un fenómeno que está despuntando y por lo menos hasta ahora efectivamente ha tenido un impacto muy grande en los precios en EE.UU. por un lado y hay una idea de que esto podría darle a EE.UU. una autonomía energética que ha venido buscando desde hace décadas”. (Correa, 2013)

Por otro lado, en una entrevista que logro hacer Jorge Ortiz a Rene Ortiz, ex secretario general de la OPEP, se indica que el precio del petróleo sigue bajando y que el precio actual es 50 dólares americanos por barril, la actual demanda en Texas, lo cual es un indicador para el petróleo ecuatoriano. Específicamente refiriéndose al petróleo ecuatoriano, este se encuentra en calidad inferior a la calidad del petróleo en Texas, por lo cual hace que se deprecie aún más el crudo ecuatoriano. El precio actual del crudo ecuatoriano esta aproximadamente en 40 dólares americanos. Cabe recalcar que según Rene Ortiz el bajo precio del petróleo no es una sorpresa, ya que en este mundo tan avanzado tecnológicamente, esta baja ya se la veía pasar desde el año 2011. Se mostraba una tendencia de precios bajos desde el 2011, pero el momento en el que realmente colapso el precio del petróleo fue en Junio del 2014 en Ecuador y mundialmente en Octubre del mismo año. Ecuador es un país que depende mucho de la producción del crudo, ya que más del 50% de los ingresos de las exportaciones son petróleo, lo cual explican que desde el tercer trimestre del 2014 se ha perdido la mitad de los ingresos para la republica ecuatoriana (Ortiz, 2015).

Está pérdida, que ya venía avisada por los analistas, ha llevado al estado a tomar medidas drásticas. Alberto Acosta, analista económico, menciona que el gobierno ha intentado conseguir dinero del pueblo ecuatoriano a través de impuestos tributarios. En los últimos meses se ha hablado de establecer impuestos en (Acosta, 2014):

-Comida Chatarra.

-Comida con alto contenido de azúcar y grasa. Esto se iba a medir a través de las etiquetas obligatoria del nivel de azúcar, grasa y sal que posee cada producto.

-Consumos especiales de vehículos.

-Regalía a las empresas telefónicas en función a su participación en el mercado.

-Limitar a los trabajadores privados en las utilidades de las empresas.

Estos impuestos están en negociación y en estudio, aunque muchos de ellos ya han avanzado, puesto que, es la manera en conseguir dinero para las inversiones y solventar los proyectos que tienen el estado y ya que el petróleo no llegará a solventar.

Modalidades Contractuales Negociadas en el Periodo del Presidente Correa

En el periodo presidencial del Economista Rafael Correa Delgado, 2007-actualidad, se han negociado dos modalidades contractuales específicas para la explotación y exploración. Estas modalidades son: Contrato de Servicios y Contrato de Participación.

Los contratos de participación aparecen en el año de 1993. El estado ecuatoriano decide realizar una reforma a la Ley de Hidrocarburos, en la cual decidió añadir dos tipos de contratos nuevos: contrato de exploración y el contrato de participación de servicios. Mientras que, el contrato de prestación de servicios a pareció mucho antes, en 1982, bajo el nombre de “Contrato de Riesgos” (Guevara, 2001).

Es necesario que para entender la utilización de la dos modalidades, se ha ido cambiando según los intereses del estado ecuatoriano, y la diferencia que hay entre las modalidades contractuales “básicamente se basa en cómo se distribuye el riesgo entre el estado y el privado” (Hurtado, 2015).

Contrato de servicios.

La modalidad contractual que el Ecuador utilizó por alrededor de 10 años fue de Contrato de Servicios, el cual consiste dividir el riesgo, es decir, el país inversor o empresa privada asume el riesgo, costo y demás concerniente a la exploración y el estado asume el riesgo respecto al precio (Hurtado, 2015).

Contrato de participación.

El Estado ecuatoriano al ver el potencial petrolero que poseía en sus tierras decide volverlo parte de su economía a través de la explotación del mismo, pero al no poseer el dinero suficiente para que esta explotación sea significativa en la economía decide compartir el riesgo con el país que estuviera dispuesto a invertir en el Ecuador, y de esta manera compartir el riesgo. El contrato de participación consiste en el cual el país o empresa inversora asume todo el riesgo, mientras que el estado no asume nada, pero tiene una cierta participación fija de la explotación (Hurtado, 2015).

Estas modalidades han ido evolucionando con el paso de la historia. Al principio existían los contratos de Asociación, donde el país ecuatoriano con las empresas extranjeras que invierten petróleo establece una asociación y comparten la participación. Luego vemos los contratos de prestación de servicios, y por último, se encuentran los contratos de participación. A parte de la negociación de los contratos, existieron diversos acuerdos respecto a los créditos que el Ecuador recibiría.

Acuerdos entre Petrochina y Petroecuador**Antecedentes segundo contrato.**

La relación entre Petroecuador y Petrochina no tenía fluidez. Los acuerdos se estaban firmando sin obedecer muchas veces los reglamentos de la Ley. El primer

contrato firmado el 2 de septiembre del 2008 para venta de crudo, en el año 2009 no tenía validez debido a que el 27 de enero de 2009 se había firmado una “Alianza Estratégica” entre las dos petroleras, anulando así, el contrato previo. Lo que no habían considerado los representantes de las industrias de petróleo de aquel tiempo, el contralmirante Luis Jaramillo Arias de Petroecuador, y Zhang Tao representante de Petrochina, es que ya se había entregado los barriles que se firmó en el contrato de septiembre del 2008, y más aún, que estaban utilizando una forma de contrato que no permitía negociar con empresas que sean parcialmente del estado, sino puramente estatales. A su vez, era necesario, por orden de la Ley de Compañías, que el Señor Zhang Tao, se suscribiera en el Ecuador como representante legal de Petrochina para poder operar en el Ecuador, lo cual lo hizo en Mayo del 2009, 3 meses después de haber firmado el contrato. (Villavicencio, Ecuador: Made in China, 2013)

Para que no se anulara el contrato previo del 2008, puesto que, ya se había negociado e intercambiador el petróleo. Se procedió a cambiar el Reglamento de Alianzas Estratégicas, e inclusive hacer una modificación en la Ley de Compañías, para que, de esta manera, tuvieran validez ambos contratos, aun cuando se saltaron varios reglamentos.

Primera línea de crédito.

En el contrato que Petrochina firma con Petroecuador en el año 2009, afirma que Petroecuador dio la autorización a Petrochina de que si algún saldo no se le pudiera pagar a tiempo, este podría recaudar el mismo con cualquier cliente internacional que Petroecuador tuviere. Este hecho ocurre porque la petrolera estatal ecuatoriana cumple con el contrato por medio de pagos anticipados de petróleo, que es lo que se acordó en un principio con Petrochina. Según lo que Petroecuador, el poder entregado a Petrochina equivale a una garantía dentro de un contrato comercial, donde se describe

claramente que una de las partes entrega un anticipo, pero que de esta se están beneficiando mutuamente. Cabe recalcar que Ecuador siendo un pequeño país, tiene un sin número de recursos naturales, y diariamente bombea alrededor de 520000 barriles. Ecuador en julio 2009, gracias al instrumento de Alianza Estratégica, firmó un contrato por dos años donde se comprometía a entregar a la petrolera china 69,12 millones de barriles de petróleo donde a cambio se recibía \$1000 millones para el Ecuador. En esta línea de crédito no se define claramente el destino obligatorio del crudo, como se lo definió en el primer contrato. Dándole libertad a Petrochina de hacer con el petróleo lo que desee.

Segunda línea de crédito.

La segunda venta anticipada de petróleo se lo hizo en el año 2010, donde Ecuador nuevamente se comprometió en entregar 36000 barriles diarios de crudo, por los siguientes cuatro años. Específicamente los que intervinieron en esta segunda negociación de cuatro partes se encontraba: Por el Estado Ecuatoriano, el Ministerio de Finanzas y PetroEcuador, y por el Estado Chino, Petrochina y el Banco de Desarrollo de China. El dinero otorgado se distribuiría 800 millones de libre disponibilidad para el Ministerio de Finanzas y 200 millones para Petroecuador.

Por otro lado, a mediados del 2013 las empresas Chinas, controlados por su gobierno, recibían un 83% de las exportaciones de petróleo que provenía solamente del Ecuador. El ultimo préstamo que fue anunciado en Agosto del 2013, donde se está manejando casi 9000 millones de dólares, lo cual equivale a un 11% del producto interno bruto de Ecuador. Como se explicó antes, el 83 por ciento de exportaciones de petróleo van dirigidas a empresas Chinas, pero de este 83 por ciento, un 60 por ciento solo lo maneja Petrochina, caracterizándose así por ser la segunda mayor petrolera de capital abierto del mundo. (Medina, 2013)

Último contrato.

En la actualidad, Ecuador depende esencialmente de los fondos chinos, y se espera que este año con los 6200 millones de dólares que se están negociando a cambio de petróleo se llegue a cubrir si quiera el 61% de las necesidades de financiamiento. Es por esta razón, por la que Petrochina compra petróleo a Ecuador bajo contratos a largo plazo, para poder beneficiarse mutuamente de este recurso natural. Se ha podido ver que todo el petróleo que se exporta desde Ecuador no va directamente a Petrochina, sino solo un 10%, lo que hace que el 50% se negocie con otras petroleras, especialmente este es revendido a las petroleras de Estados Unidos. (Schneyer & Medina, PlanV, 2013)

El pueblo ecuatoriano no se encuentra contento por cómo se han manejado las negociación con Petrochina, ya que según Reuters, el petróleo es vendido a China a un precio más bajo que el del mercado, es decir a 4 dólares menos al precio que es vendido en el mercado, por esta razón se dice que el Ecuador pierde al haber firmado un contrato de exportación de crudo a cambio de un financiamiento adelantado, ya que ahora los chinos aprovechan de esta situación y revenden el crudo en el exterior, lo que significa que son ingresos perdidos para el estado ecuatoriano. (Schneyer & Medina, PlanV, 2013)

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

El Conflicto

Es de gran importancia conocer que el conflicto antecede toda negociación (Budjac, 2011). Sin la existencia del mismo, no habría una negociación que le preceda. Este conflicto se origina por la existencia de alguna actividad, creencia, actitudes u otro factor que es incompatible con alguna de las partes. Esta puede generarse entre personas, organizaciones, grupos, etc. Es de vital importancia conocer el conflicto y el punto de vista de las partes, puesto que, como afirma Barbara Budjac, estas “afectan de modo directo el enfoque de la negociación y la estrategia negociadora” (Budjac, 2011).

Para poder conocer el conflicto, es necesario saber diferenciarlos. Gesa Grundmann y Joachim Stahl reconocen 7 tipos de conflicto, según la naturaleza de la discordia. Estos son (Grundmann & Stahl, 2003):

- **Conflicto de Poder:** Se lucha por saber quien posee el poder, control, ventajas o influencia sobre los recursos.
- **Conflicto de Roles:** Las partes que intervienen en el conflicto no conocen en plenitud su posición, expectativas e interpretaciones de sus propios roles.
- **Conflicto de Objetivos:** Desacuerdo en los objetivos, en cómo se van a alcanzar y la manera en que lo van a hacer.
- **Conflicto Cultural:** Hay diferentes interpretaciones de los acontecimientos debido a diferencias culturales.

- **Conflicto de Información:** Las partes involucradas no dan la información que se necesita para la resolución de conflicto o la obstaculizan.
- **Conflicto de Distribución:** Las partes concernientes en el conflicto abusan o se aprovechan de los bienes escasos de manera inequitativa.
- **Conflicto Interpersonal:** Existen sentimientos de desconfianza, antipatía u otros que causan distanciamiento en la negociación.

Estos tipos de conflictos no son independientes uno de los otros, sino que, se pueden presentar en su conjunto. Después de reconocer el tipo de conflicto se puede elegir cuatro opciones para el enfrentamiento del mismo. Estas son: resolución, contienda, cesión y evitamiento.

Cuatro opciones para el enfrentamiento del Conflicto

Resolución

La estrategia de resolución busca dar equidad entre lo que se quiere y lo que se necesita, es decir, satisface las partes negociadoras con sus intereses y necesidades, de tal manera que todas las partes ganan. Esta específica estrategia puede ser elegida cuando existe una buena relación entre las partes, así mismo cuando ninguna de las dos partes seas dominante y quiera ceder en ciertos aspectos para que la negociación fluya (Zalles, 2004).

Contienda

La estrategia contenciosa busca satisfacer sus intereses y necesidades, sin darle importancia a la otra parte de la negociación. Esta estrategia contenciosa tiene dos aspectos, el leve y el pesado. El leve se trata de que una parte le haga de menos a la otra,

o le haga sentir culpable de cosas incoherentes, mientras que el pesado se trata de amenazas e inclusive hacer uso de la fuerza física (Zalles, 2004).

Cesión

La estrategia de cesión se trata únicamente de ceder, ya que una de las partes renuncia a sus necesidades e intereses, con el fin de solo satisfacer a las otras partes negociadoras. Esta estrategia es conocida como la de autosacrificio y se la creo con el fin de mantener sólidas y buenas las relaciones, es decir, una de las partes cede para conservar la relación, por independencia como también por interés. Otra de las causas de esta estrategia también puede ser por miedo, miedo a lo que la otra parte pueda causar o pueda decir (Zalles, 2004).

Evitamiento

La estrategia de evitamiento es prácticamente la estrategia donde es mejor negar la existencia de conflicto. Está a veces se puede entender también como evitar un conflicto de manera estratégica, para generar un dialogo o también para la construcción de una mejor nueva idea en conjunto con las partes (Zalles, 2004).

Para poder resolver los conflictos se utiliza una herramienta fundamental: La negociación. Es necesario de ella para poder alcanzar los objetivos deseados y de esta manera, poder resolver la incompatibilidad existente entre las partes involucradas en el mismo. Sin esta herramienta, sería imposible resolver el conflicto.

La Negociación

¿Qué es la negociación?

“Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.” (Fisher, Ury, & Patton, 1997).

La negociación según Fisher no es fácil, es un método en donde a la persona le toca ser constante e innovadora. Esta se la realiza con dos o más personas, que como fin tienen llegar a un acuerdo. En una negociación las ideas siempre tienen que ser atractivas para las dos partes, así como también deben ser justas para las mismas. Al momento de negociar, es recomendable ya tener los puntos claros, para que cuando las personas estén dialogando este proceso sea más eficaz como de igual manera satisfactoria. En una negociación las personas deben estar dispuestas a escuchar como también a ceder, esto tiene que ver mucho con la actitud que cada persona de la negociación posea.

Al ser un tema importante para la resolución de conflictos, muchos estudiosos se han dedicado a la creación de teorías para este fin. Encontramos como una primera teoría la Negociación Bilateral. Esta se define como el intercambio que se da entre dos partes. Para que la negociación sea justa las dos partes que intervienen deben ser iguales, puesto que, caso contrario se convertiría en una negociación Desigual. Muchos estudiosos del tema han tratado de definirlo de distintas maneras, pero todos han llegado a la definición antes nombrada.

Para que ésta sea justa y bilateral debe ser juzgada en base a tres criterios fundamentales:

- Debe conducir a un acuerdo sensato.

Al hablar de sensatez, se refiere a llegar a un acuerdo donde ambas partes satisfagan sus intereses, en la medida que sea posible, pero también se tome en cuenta las necesidades de la comunidad que les rodea.

- Debe ser eficiente.

Es necesario que se consiga lo que ambas partes desean para que la negociación haya sido eficiente.

- Debe mejorar la relación entre las partes.

Si el acuerdo al que se llega empeora la relación entre las dos partes involucradas la negociación no ha sido fructífera. Se debe buscar siempre no perjudicar la relación entre los intervinientes.

Existen seis características fundamentales en la Negociación Bilateral que la distinguen de los otros tipos de negociación. Estas son:

- ✓ Se negocia solamente entre dos partes. Estas pueden ser entre dos personas, dos empresas, dos estados gubernamentales, etc.
- ✓ Se negocia un asunto en particular. No mezclaremos sino que va negociando uno por uno.
- ✓ Se obtiene un resultado tangible. Es decir, que el resultado de la negociación las partes obtiene lo que desean o lo que les interesaba.
- ✓ No intervienen otras partes, por ende, es un proceso más corto y eficaz.

Una de las teorías más importantes fue la creada por Walton y McKersie, en el año de 1965, la cual habla de cuatro tipos de negociación que se aplican en el ámbito laboral. Estas son (Blanch, Espuny, Gala, & Martín, 2003):

- **Negociación Distributiva:** Consiste en la resolución de conflictos concernientes a intereses.
- **Negociación Integradora:** Solucionar las diferencias de las partes a través de encontrar intereses comunes o comentarios.
- **Reestructuración de las actitudes:** Su finalidad es influir en las actitudes de los participantes con respecto a los otros e incrementar los vínculos entre los mismos.
- **Negociación Intraorganizativa:** Se centra en alcanzar las soluciones de conflictos en el seno de las organizaciones o grupos involucrados.

Aunque estas teorías de negociación han sido creadas el siglo anterior, en la actualidad siguen aplicándose para la resolución de conflictos, puesto que, a pesar de los años, en el ámbito laboral siguen siendo los mismos problemas presentados. Como se pudo observar, estos dos autores se centran en el conocimiento de los intereses y actitudes de las partes como resolución de conflictos.

Otra teoría que nace después es la de Mastenbroek. Esta teoría se la denomina el Modelo de las Cuatro actividades, la cual, como describe su nombre, consta de 4 actividades que se dan en toda negociación. Estas son (García & Domínguez, 2003):

- **Obtener Resultados Significativos**

En esta primera etapa, Mastenbroek, analiza la complacencia frente a la terquedad para poder obtener resultados que ambas partes desean. De esta manera, establece una escala de complacencia, que se muestra a continuación:

Ilustración 5:

Análisis de Mastenbroek de la terquedad frente a la complacencia

Dilema complacencia frente a terquedad				
1	2	3	4	5
Complaciente, indulgente		Tenaz, insistente		Duro, terco
La información y los argumentos se presentan abiertos a la discusión		Presentación firme de hechos y argumentos, aunque el margen de maniobra se da por supuesto		La información y los argumentos se presentan como autoevidentes e inatacables
Los intereses de la otra parte se aceptan como son		Los intereses de la otra parte se consideran para descubrir sus prioridades		Los intereses de la otra parte son cuestionados o minimizados
Generosas concesiones facilitan el trabajo sin compromisos		Las concesiones son parte del juego aunque se esperan puntos muertos		Hay tendencia a lanzar ultimatus para provocar crisis

Fuente: Mastenbroek, 1993, p. 87

Fuente: (Citado en García & Domínguez, 2003)

Como se puede observar, esta escala nos muestra la disposición de las partes cuando asumen una postura dentro de la negociación. Dependiendo de la postura que toman se obtendrá mejores o peores resultados.

- **Influir en la relación de poder**

Es cierto que al momento de negociar esta puede ser simétrica o asimétrica, esta diferencia se puede dar en un factor tan importante como lo es el poder. Muchas veces una de las partes posee más poder que la otra, lo importante es saber quién lo posee de mayor manera e igualar el terreno para realizar una negociación equitativa. En esta etapa se analizará la capacidad para ceder o mantener la posición.

- **Promover un clima constructivo**

En el trascurso de la negociación se va elaborando un clima alrededor, este puede ser constructivo o destructivo dependiendo de cada una de las partes. Es de suma

importancia que este clima sea constructivo para poder obtener mejores resultados, pero cada parte sabrá manejarlo dependiendo de lo que desea obtener.

- **Lograr una flexibilidad en los procedimientos**

Durante una negociación se debe tener en claro cuáles son los fines de la misma y los medios que ayudaran a alcanzarlos. En esta etapa, el autor dice que se puede ser flexible en los medios, pero estricto en los procedimientos.

En los años recientes existe una nueva teoría que se ha dedicado expresamente al estudio de la comunicación, pero como en toda negociación se utiliza la comunicación, esta se aplica perfectamente en el ámbito de resolución de disputas. Este modelo de negociación “parte del principio según el cual [las personas han] programado desde la infancia maneras de pensar, de sentir y de comportarse” (Selva, 1997). Esta programación, al ser considerada dentro de una negociación, puede ayudar a conocer a la otra parte a profundidad. Este modelo propone una negociación Ganar/Ganar, ya que se centra en encontrar los mejores resultados para las partes involucradas, respetando los intereses mutuos. Esta negociación posee seis reglas de oro que ayudan a llevarla a cabo (Selva, 1997):

1. ¿Cuál es su Objetivo?
2. El tema que interesa más aun ser humano, es él mismo
3. Plantear preguntas abiertas es mucho más eficaz que hacer afirmaciones
4. Valorice siempre a su interlocutor
5. Transforme las dificultades en oportunidades. Sea Flexible
6. Las objeciones son trampolines

Estas seis reglas ayudan a las partes interesadas en no estancarse en posiciones, sino mas bien, buscar alternativas que beneficien a ambos, y de esta manera, conseguir

una negociación ganar/ganar. La PNL enfoca sus esfuerzos en el individuo creando conciencia que la mejor negociación depende de cada una de las partes y de cómo desea llevarla a cabo.

Otra teoría muy utilizada por distintos autores es el Análisis Transaccional. Esta se define como una “teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que, en la actualidad, se aplica para la psicoterapia, el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos” (Giardino, 2012). El análisis transaccional tiene un gran impacto, no solamente en el ámbito de la psicología, sino empresarial, específicamente en el campo de la negociación. Esta teoría ha servido para “identificar y gestionar roles difíciles que surgen en una negociación” (Plaza, 2008). Según el análisis transaccional una persona puede tomar tres posturas dentro de un conflicto: pueden tomar la postura del Padre, del Niño o del Adulto. Dependiendo de la postura que tomen, tendrán un estilo de negociación. En la imagen posterior se muestra las posturas con los estilos de liderazgos asumidos:

Ilustración 6:

Estados y Estilos de Negociación según el Análisis Transaccional

Estado predominante	Estilo negociador
Padre crítico.	Negociador dominante.
Padre nutricional.	Negociador paternalista.
Adulto.	Negociador asertivo.
Niño adaptado (sumiso).	Negociador conciliador.
Niño adaptado (rebelde).	Negociador agresivo.

Fuente: (Plaza, 2008)

Conociendo el estilo, la otra parte puede emplear tácticas que le ayuden a alcanzar sus intereses y crear opciones que le convengan a ambas partes.

Uno de los modelos de negociación más estudiados, utilizados e investigados en los últimos años es el Método de Negociación de Harvard. Desarrollado por Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury, que han logrado sintetizar la negociación en siete elementos que ayudan a construir una negociación que obtiene resultados. La Universidad de Harvard se encargó de desarrollar este método de negociación que desea alejarse de los métodos de negociación tradicionales, donde se afirmaba que “para poder ganar en una negociación alguien más debe perder” (Tobón J. I., Método de Harvard de Negociación: Cómo Negociar con Inteligencia , s.f.). Este cambio de pensamiento al momento de negociar no se trata de beneficencia, en el estricto sentido de pensar que una de las partes se deja ganar, sino, al contrario, “se trata de recomendaciones pragmáticas para negociar más inteligente” (Tobón J. I., Método de Harvard de Negociación: Cómo Negociar con Inteligencia , s.f.).

Esquema de los 7 elementos de la negociación de Harvard

Para poder negociar de una manera inteligente es fundamental que los negociadores reconozcan ciertos aspectos fundamentales (Tobón J. I., Método de Harvard de Negociación: Cómo Negociar con Inteligencia , s.f.):

- Existe una relación de interdependencia Las personas con las cuales se realizan las negociaciones.
- La negociación es un proceso donde se trata de influir en la otra persona.
- A parte de influir en la otra persona se desea que la otra parte tome una decisión que convenga a la parte interesada.
- Analizar las situaciones que ayudan a que la otra parte tome la decisión que beneficien a ambos, pero también analizar las situaciones que obstaculizan esa decisión.

- Se debe desear la ganancia mutua y el largo plazo.

Con el objetivo de desarrollar estos aspectos fundamentales, la Universidad de Harvard ha propuesto 7 elementos:

- Alternativas al No Acuerdo
- Intereses
- Opciones
- Legitimidad
- Comunicación
- Relación
- Compromiso

Alternativas al No Acuerdo.

Uno de los errores más grande que comenten los negociadores es ir a una negociación sin haber pensado en sus alternativas, por esta razón, conocer cuáles son tus alternativas determinaran el nivel de éxito de la negociación (Ury, 1991). En toda negociación se debe tomar en cuenta alternativas a considerar en caso que las dos partes que intervienen en ella no lleguen a un acuerdo. La “Alternativa al acuerdo debe ser un curso de acción que el negociador puede implementar sin el consentimiento del otro negociador” (Patton, 2005). En la práctica, estas alternativas pueden ir desde:

- Una de las partes no proceda a hacer nada, es decir, que no exista negociación.
- Demandar a la otra parte.
- Resolver el conflicto a través de vender a una tercera parte.

Si ha sido imposible llegar a un acuerdo, el interesado deberá escoger una de las alternativas que él mismo ha propuesto en caso de que no suceda la negociación. Esta

decisión debe ser tomada en base a los intereses que él mismo busca. A esta alternativa se la denomina *MAAN*, Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado. Esta se define como la mejor alternativa que tiene cada parte antes de haber entrado en la negociación. De esta manera, cada parte se asegura de no terminar peor de lo que estaba cuando empezó a negociar. La *MAAN* “no es solamente un mejor criterio, sino que tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para permitirle explorar soluciones imaginativas” (Fisher, Ury, & Patton, Si ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder, 1993).

Cada parte que está involucrada en una negociación posee un *MAAN*. Puede ser que alguna de las partes no esté consciente de que la posee, pero, inconscientemente estas se forman en el pensamiento de un negociador. Esto se da inclusive en negociaciones pequeñas que se dan en el día a día. Por tal razón, es importante conocer el *MAAN* de la contraparte para saber realmente la posición de esta misma.

Intereses.

Muchas veces en las negociaciones las personas se centran en cierta posición sin considerar lo que la otra persona desea. Las personas se centran en las posiciones porque detrás de ellos hay intereses fijos. Estos motivan a las personas a comportarse de cierta manera. Por muy diferentes que parezcan las posiciones que cada persona defiende detrás de ellas hay intereses que son comunes y compatibles. Es erróneo pensar que porque las posiciones que manifiestan los negociantes son contrarias los intereses también lo son. Aunque es más fácil conocer las posiciones de las personas, conocer lo intereses no es tan sencillo (Fisher, Ury, & Patton, Si ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder, 1993). Por esta razón, el negociante debe preguntarse ¿Por qué?, es decir, debe buscar la razón por la cual el otro negociante piensa como piensa y ha tomado determinada posición. Así conocerá los diversos intereses que hay detrás de la posición. Otra manera de conocer los intereses es recurrir a las necesidades básicas como

seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimiento y control sobre la propia vida. Roger Fisher y Danny Ertel definen los intereses como “las cosas que necesitamos o nos importan” (1995). Muchos de los intereses de las personas son parte de estas necesidades, puesto que, no siempre lo único que les interesa es el dinero.

Al ser un tema de suma importancia, Harvard también lo consideró como uno de los elementos fundamentales en una negociación. Como se conoce, las necesidades, deseos y motivaciones de cada una de las partes, comúnmente se los denomina intereses (Patton, 2005). Estas constituyen los impulsores principales de las negociaciones. Es decir, aquellas personas que realizan una negociación lo hacen debido a que es la mejor manera para satisfacer todos sus intereses. La manera en que se mide si la negociación fue buena o mala, se da a través de conocer si todos los intereses de las partes fueron satisfechos.

Es fundamental no confundir los intereses con las posiciones o con las opciones en una negociación. Los intereses se enfocan más en metas tangibles como conseguir cierta cantidad de dinero, cierto trabajo, cumplir alguna fecha de entrega, etc. Pero también pueden estar basados en aspectos emocionales como respeto, reconocimiento, justicia, o simplemente conseguir felicidad. Sea cual sea el fondo de los intereses estos deben estar organizados en orden de importancia, de esta manera, al momento de negociar sabrá cuáles son fijos y cuáles podrían dejarse pasar por alto.

Opciones.

En las negociaciones cada parte desea defender su posición hasta el final. Sin importar que muchas veces esa posición les puede llevar a una mala negociación. Existen 4 obstáculos que impiden que las partes establezcan muchas opciones (Fisher, Ury, & Patton, 1993):

1. Juicio Prematuro

Cuando una persona dentó de una reunión de negocios siente que todo lo que diga será malinterpretado tiende a callar lo que piensa acerca del problema para sí mismo, e incluso se puede quedar en blanco. Otro de los problemas es que durante estas reuniones tensionantes las ideas que suelen surgir en la mente muchas veces son sin fundamento y tienden más hacia la locura, lo que ocasionaría desacreditarlo delante de la contraparte o incluso podría llegar a revelar información confidencial.

2. Búsqueda de una sola respuesta

La idea de tener otras opciones en las reuniones en vez de una sola para muchos negociadores es una idea sin fundamento y que les traerá más problemas del problema inicial. Pero el segundo error que comenten los mismos es buscar desde el primer momento de la reunión una respuesta, evitando un proceso de selección de la mejor opción.

3. El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo

Otro obstáculos es pensar que si aceptan otras opciones estarían perdiendo demasiado, entonces optan por la postura ganar-perder, es decir, yo gano y tu pierdes, puesto que, si aceptan de otra manera piensan que estarían perdiendo ellos.

4. La creencia de que la solución del problema de ellos es de ellos

En una negociación donde no se considera a la otra parte es una negociación que no llegará a ningún lugar. Muchas veces una de las partes se olvida de pensar en buscar interés comunes para satisfacerlos. Esto se puede deber a que existen compromisos emocionales que lo impiden.

Para que esto no suceda en una negociación existen ciertos remedios que pueden ayudar a la consecución de opciones, estas son:

1. No juzgar las opciones

En vez de juzgar las ideas propuestas en las reuniones es deber de los negociantes de fomentarlas. Un método muy común es hacer tormenta de ideas, de esta manera ambas partes intervienen en la elaboración de opciones.

2. Discutir más opciones

Para pide discutir sobre más opciones es bueno que se vaya de lo específico a lo general y viceversa. A su vez considerar las preguntas como ¿Cuál es el problema?, ¿Qué se puede hacer? De la misma manera, ver el problema desde los ojos de varios expertos que tal vez haya pasado por conflictos como el que se está pasando.

3. Buscar beneficios mutuos

Los intereses comunes ayudan a llegar acuerdos, puesto que, es lo que en teoría ambas partes comparten, pero estos no solamente son buenos sino que son oportunidades para encontrar opciones que resuelvan el problema.

4. Haga que se fácil para ellos decidir

Si la persona desea que la otra parte elija una de las opciones que más le gusta, es necesario que esta misma haga fácil que ellos la elijan, considerando los intereses de ambas partes en la opción que quiere que se elija.

Una persona, organización u entidad negocia para obtener un mejor resultado que su Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN), de esta manera, se justificaría todo el tiempo y esfuerzo aplicado en la negociación. “Las opciones son posibles acuerdos o piezas de un potencial acuerdo sobre la cual los negociadores

podrían posiblemente acordar” (Patton, 2005). Dentro de las opciones pueden entrar términos, contingencias, procedimientos, condiciones o cualquier otro factor que las partes consideren que les ayudará a conseguir sus intereses. Una de las formas más básicas de opciones es el intercambio, donde se intercambia algo que para una parte tiene un menor valor que para la otra es fundamental a cambio de algo que para la contraparte tienen poco valor pero para la otra es fundamental. Las opciones crean valor en la negociación.

Roger Fisher y Danny Ertel afirman que es necesario “crear opciones para satisfacer intereses” (1995). Estos autores clarifican que entre más opciones cada una de las partes proporcione la posibilidad de satisfacer sus necesidades es mayor. Es de gran importancia tener un abanico de alternativas que estén de acorde a las necesidades que se desean, para que, en el proceso de la negociación permanezcan las que realmente son necesarias.

Legitimidad.

Para resolver los conflictos, por lo general, los negociadores desean que se cumpla su voluntad, es decir, quieren permanecer fijos en su posición sin escuchar otra alternativa. Es por esta razón que en vez de negociar en basa a la voluntad, se debe negociar en una base independiente, como en base de criterios objetivos (Fisher, Ury, & Patton, 1993).

Con criterios objetivos se refiere a criterios basados en investigación tangible de que haya funcionado antes. De esta manera, se evita caer en caprichos personales, sino que, a través de documentos, se sustenta la solución más adecuada para el problema. Este elemento “ayudará a encontrar estándares externos que podremos utilizar como

arma para persuadir a otros de que son tratados justamente y como un escudo para protegernos de ser estafados” (Fisher & Shapiro, 2005)

Patton afirma que cuando existen puntos de vista distintos acerca de lo que es justo se pasa por alto que debajo del tema en conflicto hay temas de interés comunes (Patton, 2005). Es por esta razón, que la legitimidad debe ser uno de los temas más considerados al momentos de negociación, pero es el más subestimado y pasado por alto. Cuando se pasa por alto el tema de la legitimidad muchos de las negociaciones no se resuelven, la respuesta principal a este hecho se da no por falta de opciones sino por falta de justicia en ellas. En muchos conflictos que se están resolviendo una de las partes no acepta el acuerdo porque ve que es injusto lo que se está proponiendo y prefiere no obtener nada a obtener algo ilegítimo.

Relación.

Un elemento de gran importancia es la Relación. Este elemento habla sobre la relación que quiere alcanzar o que tiene una de las partes con la otra. Este elemento no solamente habla de construir una relación con la otra parte involucrada sino con toda persona que pueda verse afectada por la negociación (Patton, 2005).

Uno de los objetivos más importantes que debe buscar todo negociador es construir una relación basada en la confianza (Fisher & Shapiro, Building Agreements, 2005). Sin este valor importante las negociaciones se dará, pero tal vez, nunca lleguen a desarrollarse tal cual deberían o simplemente se pondrá en duda el cumplimiento de lo acordado. Para llegar a una relación en confianza es necesario considerar lo siguiente (Fisher, Ury, & Patton, 1993):

Los negociadores son personas

El error más grande que tiene un negociador es pensar que la persona que posee al frente es el enemigo o un simple representante de la otra parte, y olvidarse que también es un ser humano como él; por tal razón, tiene emociones, sentimientos, valores y distintos puntos de vista. Que a pesar de negociar para la otra parte, sigue siendo de carne y hueso.

Tener en cuenta este aspecto fundamental puede ayudar mucho en el desarrollo de una negociación, pero también puede llegar a destruirla. Durante el proceso de negociación se van descubriendo aspectos de las partes que intervienen y se va construyendo una relación. Con el paso del tiempo si se ve que realmente se considera a la persona puede llegar a construirse una relación basada en la confianza, comprensión, respeto y la amistad. Esto genera que en las próximas negociaciones estas se den de una manera más fácil y eficiente.

Esta consideración también ayudará al negociador a tomar en cuenta que las reacciones, palabras o sentimientos que la otra parte haga tienen que ver con lo que ha venido transcurriendo en su día. De esta manera, si la otra parte se muestra hostil o intransigente, lo más probable es porque ha tenido un día difícil. Esto permitirá que el negociador no lo tome de manera personal y termine negociado o respondiendo como le ha respondido su contraparte.

Tomar en cuenta la Percepción.

Aunque en la verdad acerca de un problema sea evidente, las personas pueden llegar a pensarla por alto. Una negociación no se da por sí sola sin que dos personas estén en la mitad. Al haber personas involucradas en la misma siempre habrá dos percepciones de la verdad. Puede ser que el problema sea leve, pero que las partes negociantes la hagan ver como si fuera de gran magnitud, o una piense que es leve y la

otra que es muy grave. La percepción puede llevar a que las partes nunca soluciones su problema.

Para que esto no suceda, es preciso que cada uno de los intervinientes se ponga en el lugar del otro. Si una de las partes piensa que el problema es leve y el otro que es grande, es de gran ayuda que se inviertan papeles para conocer realmente lo que la otra persona piensa. Este interés de conocer las cosas como el otro las piensa es una habilidad poco común en las personas, pero para que este se convierta realmente en una habilidad debe ser genuina. A su vez, es importante que se comenten las percepciones que posee cada uno del problema, para de esta manera, conocer que es lo que el otro piensa.

Tomar en cuenta las Emociones.

Los sentimientos que experimentan las partes al momento de negociar son fundamentales y no deben ser pasados por alto. Si una de ellas se encuentra alterada estos afectarán el curso de la negociación. Por esta razón, es de suma prioridad que cada uno reconozca las emociones de la otra parte y la suyas. Después de reconocerlas es bueno comunicarlas, de esta manera, la otra parte conoce lo que realmente está sintiendo respecto al problema. Pero de la misma manera como la una parte se desahoga es preciso que la otra lo haga también.

Una negociación tiene buenos resultados cuando se ha trabajado en equipo con la otra parte. Se obtienen buenos resultados porque han sido capaces de trabajar conjuntamente y aceptar sus puntos de vista y llegar a acuerdos beneficiosos mutuos. Como se habla en este elemento indispensable para la negociación, se busca tener una relación a largo plazo, que cada vez que se busque llegar a un acuerdo con personas o instituciones, esta sea realizada de la manera más efectiva, cordial, seria y responsable posible. Las personas que buscan negociar con otras personas, buscan que esta

negociación sea a largo plazo o también sea algo duradero, por lo que la negociación va mucho más allá de llegar a beneficios mutuos, sino también de tener un lazo y un compromiso con la persona o institución (Tobón J. I., s.f.).

Compromisos.

Este elemento considera los acuerdos, demandas, ofrecimientos y promesas hechas por una o más partes (Patton, 2005). Los compromisos pueden ser planteamientos verbales o escritos, en donde se describe lo que la persona o la institución van a hacer y en que determinado plazo los objetivos y metas se van a cumplir. Estos compromisos establecidos deben ser fáciles de entender así como también fáciles de verificar, de esta manera, la relación y el acuerdo será duradero y a largo plazo (Tobón J. I., s.f.).

Estos acuerdos no poseen un momento específico durante la negociación sino que se dan el transcurso de la misma. Usualmente se los distingue por las palabras que las anteceden, estas pueden ser: “Yo me comprometo a...”, “Yo prometo...”, “Estamos de acuerdo en...”, etc. Estos deben ser claros, operacionales y realistas.

Comunicación.

Comunicarse con otros nunca ha sido sencillo. Incluso personas que se han conocido durante mucho tiempo siguen teniendo contrariedades en su relación. Muchas veces esta puede ser también interpretada de forma incorrecta. Existen tres problemas característicos en la comunicación:

- La otra parte no comprende lo que está diciendo
- La otra parte no escucha lo que le está diciendo
- Existen malentendidos que suceden durante la comunicación

Para que estos problemas no se den en una comunicación durante una negociación es necesario que escuche atentamente lo que le están diciendo y si es preciso repetir lo que usted está entendiendo. Este escuchar a la otra parte debe ser de manera absoluta y no pensar en la solución a lo que le están diciendo mientras le hablan.

“Es pertinente destacar que la fluidez de información es el recurso fundamental de una buena negociación y que la comunicación es la forma en la que se desplaza la información de una parte a otra” (Cohen, 2003).

Al entablar una conversación con las otras partes, que tienen a fin, los mismos intereses, siempre es bueno tener una comunicación clara desde el principio. La comunicación que se tiene siempre debe ser respetuosa y amable, ya que esta es la única manera que un acuerdo hablado puede ser manejado, y al manejarlo con fluidez y eficiencia, el proceso se hará mucho más fácil y satisfactorio. De igual manera, debe ser abierta, fácil y bilateral (Fisher & Shapiro, 2005).

En el proceso de la comunicación las “partes discuten y tratan con los seis elementos de negociación anteriores” (Patton, 2005). En este elemento se pondrán de acuerdo si empieza la comunicación hablando de los intereses, opciones, alternativas o compromisos. De la misma manera, sabrán si deben enfocar sus esfuerzos en cierto elemento más que en otro.

Enfoques Estratégicos de la Negociación

En toda negociación intervienen factores que se deben considerar antes de entrar a la misma. Estas ayudarán a que se consigan los resultados deseados de ambas partes. Estos enfoques son muy utilizados por los gobiernos frente a las entidades privadas. Estos son (Vidal & Monsalve, 1998):

Poder.

El poder se lo define como “la capacidad de influir sobre los demás, con el propósito de que ellos hagan algo que deseamos que realicen o para que dejen de hacer algo que están haciendo” (Vidal & Monsalve, 1998). Este ha existido desde la antigüedad hasta hoy y ha sido ejercido por las distintas sociedades. Este solamente existe cuando es reconocido (Flint, 2011).

En este caso en particular los Gobiernos poseen cierto poder sobre las entidades privadas o demás entes organizacionales y en general el pueblo que nadie más posee. Es decir, tiene la capacidad para:

- Otorgar o cancelar concesiones
- Decretar normas de tipo social
- Gestionar formas de distribuir flujos presupuestarios
- Autorizar aumentos de salario

Este tipo de poder siempre está presente en la negociación y tiene efectos positivos o negativos en la misma, entre más poder tenga el gobierno puede provocar menos nivel de satisfacción en la otra parte.

Tiempo.

El tiempo es el factor más importante que debe considerar cada negociador, puesto que, cada segundo que pasa es de suma importancia, por esta razón, debe ser aprovechada al máximo. Es por esto que existen algunas premisas que deben ser consideradas:

- Cuando existe un límite de tiempo en la negociación, los negociadores tienden a hacer más concesiones cuando se acerca el cierre de la negociación.

- Al estar cerca el cierre de la negociación los negociadores se mueven más rápidos de sus posiciones
- Es más fácil dar explicaciones de las concesiones al pueblo debido al factor tiempo que presionaba.
- Si no se ha establecido tiempo límite, es necesario establecer uno para que la negociación no se haga infinita.

Es importante mencionar que entre más poder tenga el gobierno puede manipular muchos mejor los límites de tiempo y las concesiones.

Información y Comunicación.

El poder que poseen los gobiernos se deben a la cantidad y a la calidad de información que tienen. Entre más información más poder. Un claro ejemplo de esto es Estados Unidos. Ellos poseen información de todo el mundo, es por esto que hasta ahora sigue siendo una de las potencias mundiales, lo mismo está pasando con China.

El poder se relaciona con:

- Cantidad de información acumulada
- Numero de Fuentes
- Impacto e influencia de la información por si misma
- Actualización o vigencia de los datos
- Valor presente vs valor futuro de la información

En este caso, el gobierno posee, generalmente bastante información sobre la población y la economía de su país.

Cooperación.

Es primordial que se busque la colaboración entre las entidades gubernamentales que intervienen, de esta manera se crea un clima de integración y de confianza. Lo que permitirá negociaciones fructíferas, permitiendo el desarrollo de los países.

La negociación no solamente se da entre personas que habitan en una misma ciudad o país. Esta sobrepasa fronteras para resolver conflictos y aplicar sus teorías de negociación con distintas personas en distintas partes del mundo. Es por esto, que es de vital importancia, conocer lo que es la Negociación Internacional y su importancia.

Negociación Internacional

¿Qué es la negociación internacional?

“Aquella negociación en la cual intervienen partes de diferentes países, es decir, que se mueven en mercados exteriores. La negociación internacional de tipo comercial, se enfoca en empresas que proviene de países diferentes y buscan acuerdos de comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor del bien o servicio.” (Universidad ICESI, 2008). En un principio la negociación era un sistema tradicional en donde una de las partes ganaba y la otra perdía, pero a lo largo del tiempo esta ha ido evolucionando así como también se han generado diferentes tipos de modelos de negocio. En la negociación internacional intervienen bastantes factores por el mismo hecho de ser internacional, ya que intervienen partes de diferentes países, que a su vez también manejan diferentes marcos legales, economías, culturas, etc.

En la actualidad, las empresas de todo el mundo realizan negocios comerciales de importación o exportación, pero estas no cualquier empresa la puede hacer. Las personas de cada empresa deben estar preparadas profesionalmente para concretar las negociaciones alrededor del mundo. Las personas deben tener un amplio dominio

político, cultural, social y económico y además de esto deben ser capaces de aplicar técnicas de negociación que logren satisfacer mutuamente las necesidades de cada parte, logrando un “ganar - ganar” en el acuerdo (Escuela de Tráfico y Tramitación Aduanal, 2014).

Dentro de la negociación internacional se encuentra el comercio internacional. Este es un término muy importante dentro de la negociación con el extranjero, puesto que, se encarga de los intercambios de bienes y servicios entre países.

El comercio internacional.

El comercio internacional es la base de la ciencia económica, en donde se intercambian bienes y servicios entre los países de interés con el único objetivo de satisfacer las necesidades de sus consumidores. El intercambio de bienes y servicios está conformado por importaciones y exportaciones. Las importaciones quieren decir la introducción de productos extranjeros al país en donde se sitúa la persona, y la exportación quiere decir el envío de productos del país natal de la persona a otro país donde haya mercado de interés. Muchos países aprovechan la situación en la que están, esto quiere decir que aprovechan sus recursos naturales, como su condición geográfica, económica, social, con el fin de lograr tener productos que creen ventaja competitiva. Al momento de ya tener estos productos que se pudiesen llamar únicos en su especie, es donde se recurre a exportar, para de igual manera importar bienes de mejor calidad producido por otros países, con el objetivo de haber creado un beneficio mutuo entre los países. (Ávila, 2009)

Según Felipe Ávila, la exportación es básica para la balanza económica de un país, así como la importación es necesaria para compensar las posibles deficiencias que puedan existir con la producción nacional de cada país.

La competitividad internacional quiere decir que es la capacidad de un país en producir y vender bienes y servicios a países del exterior, para de esta manera incrementar los ingresos de la población. La competitividad internacional se direcciona directamente con dar un mejor estilo de vida a los ciudadanos, con el fin de generar más opciones de trabajo. (Ávila, 2009)

La cultura y la negociación internacional.

La cultura es el conocimiento que utiliza la gente para interpretar experiencias y poder encajar en la sociedad. El proceso de culturización significa poder eliminar esas diferencias que existen entre los seres humanos, por medio del aprendizaje de creencias, valores, recuerdos, de determinada sociedad. La cultura es algo que se adquiere por parte de la educación o también por las experiencias vividas.

El aprendizaje cultural, es uno de los aprendizajes exclusivamente para los humanos, ya que en este se usan símbolos, que pueden ser interpretados de diferentes maneras, por el tiempo que sea necesario, así como también, es una forma de distinguirse de los demás, teniendo una relación directa o natural con lo que realmente representan. “Cuando se negocia en el entorno internacional, los procesos se vuelven complejos debido a las características del emisor y del receptor” (Flint, 2011). Es por esto, que la comunicación debe ser más clara y eficaz.

“La cultura puede ser considerada en términos de países o identidades naciones o regionales, o en términos de un grupo humano, empresa u organización” (Ávila, 2009). El ser humano tiene la capacidad para adquirir cultura en donde sea que se encuentre, ya que la cultura es algo que varía en países, organizaciones, etc. Por otro lado, existe la cultura internacional que tiene como definición entender las costumbres y tradiciones que comparten más allá de las fronteras de un determinado país. Los

diferentes elementos que constituyen las culturas internacionales son el lenguaje, la religión, las costumbres, la educación, etc.

Una de las teorías del Doctor Levitt, es que con el avance tecnológico, la gente está teniendo gustos y preferencias similares en el pasar del tiempo, sin embargo hay que tomar en cuenta que en el mundo existen mercados internacionales que están integrados por gente de diferentes culturas y diversidades, lo cual hace que tengan preferencias y necesidades distintas (Ávila, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, es de fundamental importancia para esta investigación, llegar a conocer al país asiático y su modelo de negociación. De esta manera, se podrá llegar a entender la manera de pensar y proceder que los mismos poseen.

China y la negociación internacional.

A lo largo de los años los chinos se han vuelto en personas respetables alrededor del mundo, por su seriedad y compromiso al hacer negocios. También han logrado ser famosos por su forma de regatear y manipular situaciones beneficiosas para ellos. Es muy difícil interpretar los pensamientos de los chinos, o su forma de negociar, ya que siempre domina la cortesía en ellos, lo cual explica mucho su comportamiento en una reunión, ya que lo más importante para ellos es siempre respetar la jerarquía que existe en la sala.

Los chinos tienen una modalidad interesante de manejar sus negocios, a ellos les gusta primero conocerse entre las partes negociadoras y luego ir al grano, es decir, después de varias reuniones de hablar sobre deportes, política, negocios, creencias, culturas, ellos ven que tan conveniente es la situación y analizan si la otra parte es un

buen prospecto para comenzar la negociación. Ellos siempre esperan que la otra parte sea recíproca y que las reuniones sean planeadas con anticipación, para que puedan estar preparados.

La manera de negociación de los ciudadanos del país chino cambió cuando apareció Sun Tzu, un general, estratega militar y filósofo, que escribió la obra “El Arte de la Guerra”. Una de las grandes frases que poseía Sun Tzu era: “la mayor excelencia es nunca tener que pelear porque el comienzo de una batalla significa el fracaso político” (The Economist, 2011). Este aporte de parte del pensador sirvió para establecer una manera de negociar sin coerción, y cambió el panorama de los negocios. Los principios claves del Sun Tzu, que son aplicados en los conflictos entre diferentes partes, y que definen la manera de negociar de los chinos son (McNeilly, 1999):

- Ganar sin combatir
- Eludir las fortalezas y atacar las debilidades del enemigo
- Mantener el secreto y engañar

Dentro de las negociaciones entre Petroecuador y Petrochina, se puede observar que la empresa china ha aplicado uno de los principios del Sun Tzu a sus negociaciones con el Ecuador, esta es: Eludir las fortalezas y atacar las debilidades del enemigo. La empresa china esta resguardada por su Republica, por ende, posee todas las fortalezas que ésta tiene al momento de negociar. Al ser una negociación con China, ésta conoce a profundidad las debilidades del Ecuador.

A su vez, en las negociaciones entre estas dos empresas se llevaba a cabo la firma de contratos para afianzar lo acordado en las reuniones. Estos contratos son establecidos por el país dueño del petróleo, por esta razón, existen ciertas modalidades contractuales que el Ecuador aplica en este tipo de negociaciones.

Contratación Petrolera

Modalidades Contractuales de Petróleo en América Latina.

El petróleo dentro de América Latina ha sido uno de los bienes más negociados durante los años. Países como Bolivia, Colombia, Argentina, Perú, Ecuador y Venezuela han tenido que elaborar un régimen de contratación petrolera para cerrar acuerdos que hacían con los países compradores. A principio de 1990, los 6 países antes nombrados “introdujeron modificaciones importantes en sus regímenes de contratación petrolera, con el objetivo de otorgar mayores incentivos a los inversionistas extranjeros y, de ese modo, incrementar sus reservas y mejorar el saldo neto de divisas” (Campodónico, 1998). Estos cambios se han basado básicamente en los siguientes aspectos:

- Mayor participación en la producción de petróleo o, simplemente, otorgamiento de la propiedad del petróleo a las compañías extranjeras
- Disminución de las tasas del impuesto a la renta y a las remesas
- Mayores plazos para la exploración, e introducción de la llamada opción sísmica, que elimina la obligación de perforar pozos exploratorios

Los países de América del Sur poseen ciertas ventajas cuando se habla de los hidrocarburos, ventajas como: suficientes reservas probadas de petróleo y gas natural, derechos de propiedad pública de los hidrocarburos, empresas petroleras estatales y oferta de crudos (Mora, 2008). En efecto, las reservas probadas de petróleo y gas natural de Sudamérica superan las reservas de petróleo Estados Unidos en casi cinco veces, y a las de Europa Occidental en casi seis veces (Mora, 2008).

De la misma manera, los países de América del Sur poseen empresas estatales que se encargan de producir, explotar, industrializar o comercializar petróleo, lo que les

garantiza cierta ventaja sobre las demás regiones del país. Esta modalidad surgió en el siglo XX con dos objetivos:

-En el caso de los países importadores: Abastecer total o parcialmente el mercado interno de derivados petroleros a precios bajos.

-En caso de los países exportadores: Sustituir las empresas petroleras extranjeras.

A inicios del Siglo XXI, algunos de los estados sudamericanos han querido privatizar sus empresas hidrocarburíferas. “Así, los gobiernos de Venezuela, Bolivia y Ecuador reformaron sus regímenes fiscales correspondientes para apropiarse mayores cantidades de renta petrolera y del gas” (Mora, 2008). De la misma manera, Bolivia y Venezuela reformaron sus regulaciones en la industria petrolera para dar más responsabilidad a las empresas de hidrocarburos estatales. Brasil abrió acciones de su empresa estatal petrolera al capital privado, sin dejar de ser estatal. Este cambio en las regulaciones hace que las relaciones entre las empresas privadas que desean invertir en la industria de hidrocarburos con el estado sea tensa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008).

Modalidades Contractuales en el Ecuador.

En el estado ecuatoriano existen regulaciones acerca de las fuentes No renovables. En la reforma a la Ley de Hidrocarburos se plantea que “el estado es el dueño de los recursos no renovables, de la totalidad de la producción y por ende percibirá mayores recursos económicos ya que se reserva el 25% neto de producción denominado margen de soberanía” (Chuchuca, Erazo, & Gallegos, 2011). Esto

garantizará el desarrollo económico del país. Según esta ley, se ha establecido un régimen específico para el Ecuador, para poder proteger esta soberanía.

Esta Ley de Hidrocarburos aparece en la presidencia del Doctor José María Velasco Ibarra en el año de 1971. Esta nueva Ley suplantaría a la Ley de Petróleos creada en el años de 1937. Sin esta nueva creación, el Ecuador no hubiera podido recuperar la supremacía sobre el mineral tan deseado. A su vez, trajo nuevas modificaciones a los contratos petroleros que existían en la época, modificaciones como (Guevara, 2001):

- Relativas a la propiedad del petróleo
- Limitación de las áreas
- Devolución de los activos al final del contrato
- Garantías de cumplimiento
- Programas de inversiones y caducidad
- Impuestos que deben pagar el contratista
- Control de las operaciones de la contratista

En el Ecuador las empresas privadas también tienen participación. En el año 2005, el 63,45% del petróleo nacional fue producido por empresas extranjeras (Bustamante & Zapata, 2007). Y en la actualidad, para cumplir con el objetivo de la presidencia, estas siguen invirtiendo en el país en esta área en especial. Para la participación de las empresas foráneas el estado ecuatoriano ha establecido 5 modalidades contractuales, de las cuales se profundizará en las dos primeras, al ser las modalidades más utilizadas:

- Contrato de participación

- Contrato de prestación de servicios
- Contrato de asociación
- Contrato de explotación de campos marginales
- Contrato de obras o servicios específicos

Contratos de participación.

Esta modalidad contractual aparece en el año de 1993. El estado ecuatoriano decide realizar una reforma a la Ley de Hidrocarburos, en la cual decidió añadir dos tipos de contratos nuevos: contrato de exploración y el contrato de participación de servicios (Guevara, 2001).

Como se explicó en el capítulo uno, en estos contratos las “compañías privadas asumen las actividades de exploración y explotación de crudo que han sido delegadas por parte del Estado, representado por la empresa estatal Petroecuador” (Bustamante & Zapata, 2007). El área a explotar se acuerda con una previa negociación entre las partes, a la vez, que se esclarece que la empresa privada es la que asumirá:

- Las inversiones
- Los costos
- Los gastos asociados con la explotación y la exploración
- Los riesgos asociados con la actividad

Este tipo de contrato posee una cláusula inamovible que especifica que el 12,5% del volumen total producido de crudo le pertenece al estado, como mínimo, de ahí, las ganancias de ambas partes se calculara dependiendo del volumen total extraído. Este contrato tiene las siguientes características:

- El precio del crudo se define como el precio promedio ponderado del último mes de ventas externas realizadas por Petroecuador y de calidad similar.
- No considera regalías el estado ecuatoriano
- La participación que recibe el estado es independiente en las variaciones en el precio del petróleo
- Si se descubren otras áreas de petróleo explotables el estado ecuatoriano retiene el bloque que está siendo explotado.

Contratos de prestación de servicios.

Esta modalidad de contrato fue ampliamente utilizado en los años 80. Aparece, específicamente, en el año de 1982 con la reforma a la Ley de Hidrocarburos, que recibió el nombre de “Contrato de Riesgos”. Esta nueva reforma, que dio paso a esta modalidad, permitió “entregar a empresas petroleras, millones de hectáreas divididas en Bloques para su exploración mediante Rondas de Licitaciones” (Guevara, 2001)

En estos años se llevaron a cabo seis rondas petroleras y la firma de 13 contratos bajo esta modalidad. Los contratos de prestación de servicios reconoce la propiedad pública del petróleo, por lo tanto, el estado es el encargado de asumir los costos, gastos, amortizaciones, y una tarifa por los servicios que prestan las entidades privadas. Estos servicios pueden ser técnicos, administrativos y financieros. Al igual que el contrato de participación, este posee las siguientes características:

- Para que las contratistas reciban el dinero invertido en la explotación, la reserva que está siendo explotada debe declararse comercialmente explotable
- Petroecuador será el que reembolsa la inversión, ya sea en dinero o especies.

- Las contratistas tienen referencia en la compra del petróleo al cual están brindando servicio, siempre y cuando, el precio ofrecido se ubique sobre el precio referencial y no existan mejores ofertas de compra.
- Las contratistas no deberán pagar regalías al estado
- Las contratistas no deberán pagar: primas de entrada, derechos superficiales y aportes en obras de compensación.

“El contrato de Participación garantizaba su estabilidad económica a favor de la Contratista, en casos de modificaciones del régimen tributario y nunca a favor del Estado” (Morales, 2012). Como no beneficiaba al Ecuador, esta modalidad no le convino mucho al Ecuador, pero la experiencia ha demostrado que esta modalidad es ventajosa cuando el precio del petróleo se ubica por arriba de los 15 dólares.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA VENTA DE CRUDO ENTRE PETROCHINA Y PETROECUADOR

Análisis del Conflicto

Al presentar distintos tipos de negociación, el negociador se encuentra con una variedad de metodologías a elegir. Muchas veces, lo que intentan las partes en una negociación es adaptar su conflicto a los modelos presentados, aunque estos en sí mismos, no son adaptables. “Ertel sostiene que, en lugar de elegir entre las opciones disponibles, los negociadores deben elaborar sus propias opciones” (Lopetegui, 1997). De esta manera, no se omiten ningún factor importante dentro de la negociación debido a que no existe la opción dentro del modelo elegido. Danny Ertel aplica la teoría del proyecto de la negociación de Harvard para poder crear el proceso que mejor se ajuste al conflicto.

En el caso particular de esta investigación, la teoría desarrollada por Ertel servirá de guía para poder analizar el conflicto y poder adaptar un proceso específico a la misma. Al ser una negociación entre dos empresas públicas y el objeto negociado es una de las materias primas más importantes del Ecuador, esta metodología ayudará a entender como se ha negociado el petróleo entre Petrochina y Petroecuador y como también se podría negociar

Para poder diseñar un procedimiento de administración de conflictos adecuado es necesario considerar lo siguiente: Observar los síntomas y las dificultades,

Diagnosticar las causas, formular enfoques y actuar. Cada uno de estos aspectos posee preguntas que servirán para desarrollar el análisis. Cada uno de los cuales será profundizado con el objetivo de llegar a conocer el problema. En el siguiente cuadro se puede observar la metodología a seguir:

Tabla 3:

Diseño del Proceso de Negociación

<p>¿Cuál es el problema?</p>	<p>Observar los síntomas y las dificultades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la naturaleza del conflicto (las partes, qué está en juego, enlaces, rapidez)? • ¿Cumplirá el problema los objetivos (etapas, costos y beneficios)?
<p>¿Por qué no se ha resuelto?</p>	<p>Diagnosticar las causas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los intereses subyacentes de las partes? • ¿Cuál es la condición de la relación de trabajo entre las partes? • ¿Cómo se generan y consideran las opciones? • ¿Es legítimo el proceso? • ¿Entienden ambas partes los riesgos que significa no llegar a un acuerdo? • ¿Cómo se comunican las partes?

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué clase de acuerdo esperan llegar las partes?
<p>¿Cómo se vencen estas dificultades?</p>	<p>Formular enfoques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pueden vencerse estas dificultades para llegar a un acuerdo? • ¿Pueden explotarse las diferencias entre las partes? • ¿Cómo pueden cooperar las partes?
<p>¿Cuál es el paso siguiente?</p>	<p>Actuar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo debe interactuar el proceso con el litigio? • ¿Qué clases de resultados deberían producirse? • ¿Podría ser de ayuda la participación de una parte neutral? • ¿Quién debe correr con qué costos?

Observar los síntomas y las dificultades

¿Cuál es la naturaleza del conflicto en la negociación de crudo entre

Petroecuador y Petrochina?

Las partes.

En este conflicto analizado durante toda esta investigación encontramos dos instituciones como protagonistas: Petroecuador, empresa del estado ecuatoriano y Petrochina, empresa de la República China. El conflicto que se analiza en este trabajo proviene de la larga relación que existe entre estas dos naciones. El Ecuador y la República China han trabajado conjuntamente desde décadas atrás, no solamente en

petróleo, sino en el intercambio de otros bienes, especialmente de materias primas. Pero últimamente han enfocado sus esfuerzos en la venta del petróleo al país asiático.

Esta venta del crudo posee un interés fundamental por parte del país sudamericano. El Ecuador en su búsqueda de cambiar su matriz energética y de desarrollar distintos proyectos para el crecimiento del país, ha necesitado de la inversión del país chino. Al ser el Ecuador quien necesita de la inversión, el país que oferta el dinero se ve, a simple vista, en cierta ventaja. De la misma manera China, al ser una república que constantemente se encuentra en negociación con países como: Venezuela, Brasil, Argentina, posee la experiencia que necesita para desarrollar la negociación, sin mencionar, que es actualmente la primera potencia mundial (Fondo Monetario Internacional, 2014). Por otro lado, el Ecuador también posee experiencia en negociación de petróleo con países como Venezuela, Brasil, Colombia, a su vez, al poseer la materia prima más anhelada por el país asiático, posee la ventaja de tener lo que tanto buscan. Sin dudar, se conoce que es una negociación asimétrica por el nivel de desarrollo del país asiático versus el nivel de desarrollo del Ecuador, esto se lo puede comprobar con solo saber que la República China es la primera potencia mundial, mientras que, el Ecuador sigue siendo un país en vías de desarrollo

¿Qué está en juego?

No desarrollar una negociación entre estas dos empresas públicas significaría para el Ecuador un hueco grande en su economía. Como se mencionó anteriormente, el interés del país sudamericano por tener una relación con el país asiático, se fundamenta principalmente, en la inversión que este puede hacer en el país. Sin esta inversión, todos los proyectos que se han planificado en base al Plan del Buen Vivir, y que algunos de ellos ya se ha desarrollado, no se culminarían y dejarían al país con un déficit grande. Por el otro lado, la república China posee una necesidad inminente. Sin el petróleo

ecuatoriano no podrá satisfacer parcialmente a la demanda de materia prima que posee como país. Lo que pone en juego el bienestar de cada uno de sus ciudadanos.

Enlaces

Este modelo de negociación serviría como referente para los países sudamericanos que se encuentran en la misma situación que el Ecuador. Se conoce que China desea seguir invirtiendo en el petróleo que posee América Latina, puesto que, así lo manifestó su Ministro de Relaciones Exteriores (Soto & Boadle, 2014). Al conocer este interés, los países de América Latina, tendrán un caso de estudio de cómo proceder y como no proceder en la negociación con este gran país.

Conocer la naturaleza del problema, las partes que intervienen, los enlaces, lo que está en juego en la negociación es un preámbulo que ayuda a dar dirección al conflicto y cómo este debe ser manejado, pero es importante diagnosticar las causas que generaron el conflicto y que impide que esta se resuelva.

Diagnosticar las causas

Danny Ertel, en su diseño del proceso de resolución de conflicto, menciona como segundo punto que es importante diagnosticar las causas, él profundiza en este apartado apoyándose en los siete elementos de Harvard. De la misma manera, este estudio se profundizará en estos siete elementos, con el objetivo de conseguir un mejor análisis, estos son: Intereses, Opciones, Alternativas, Legitimidad, Relación, Comunicación y Compromisos.

Intereses.

Para conocer los intereses que cada una de las partes desea satisfacer a través de esta negociación, es necesario conocer los intereses de los países de las cuales las instituciones representan. Al ser empresas públicas, estos se encuentran con los intereses de sus gobiernos respectivos.

Intereses de Petrochina.

Uno de los intereses que expresa el país asiático es el deseo de “que exista un crecimiento de los países con lo que colabora, especialmente de aquellos que se encuentran en crecimiento” (Embajada de la República Popular China en la República de Colombia, 2005). Este interés es parte de su política exterior, de esta manera, se puede decir, que el deseo del país chino es el crecimiento del Ecuador, a través de una ayuda mutua.

Por otro lado, otro interés que China posee respecto a Ecuador es colaborar comercialmente e industrialmente con los proyectos con bajo riesgo y alta rentabilidad financiando sus programas, a cambio de que China sea su proveedor de servicios para el desarrollo del mismo (Araujo, 2013).

El principal interés del país chino proviene del cumplimiento de su estrategia de desarrollo económico, específicamente “[c]omo parte de su ‘Going Out’ política, China ha estado buscando fuera sus fronteras nacionales para satisfacer sus crecientes necesidades energéticas” (AmazonWatch, 2014). La industria China se encuentra en un crecimiento industrial, por lo tanto, lo que busca hacer el gobierno chino para apoyar este crecimiento es otorgarles energía al costo más económico posible y lo están logrando a través de importar alrededor del 50% de su petróleo exportado de países sudamericanos.

Un interés estratégico que posee el país asiático proviene de la “búsqueda global de fuentes diversificadas de productos básicos y materias primas” (AmazonWatch, 2014) en países en desarrollo donde puede encontrar materias primas y productos básicos a precios económicos. Como se mencionó anteriormente China se ha convertido en un país industrial, y conseguir productos para el desarrollo industrial en menor costo es una de sus estrategias y lo está logrando a través de préstamos crediticios a los países donde la materia prima es abundante como Ecuador. Materias primas como: cobre, zinc, estaño, soja, aluminio, etc., que le permiten desarrollar los productos finales que luego son exportados a todo el mundo. Sin esta materia prima, no pudiesen desarrollar sus productos.

Y por último, el interés que ha llevado a China a negociar con Ecuador en todo este lapso de tiempo, es decir, durante toda la presidencia del Economista Rafael Correa, es el precio del petróleo. Este precio se encuentra por debajo del precio comercial, según investigaciones las cifras que se pierden por cada barril es de \$2,00 a \$3,00, teniendo en cuenta que se exporta 240000 barriles diarios a China (Villavicencio, China, o las ventajas del aliado estratégico de la revolución, 2014).

Intereses de Petroecuador.

El dinero que el Ecuador necesita como préstamo, surge de la necesidad de cubrir gasto público que el Presidente Rafael Correa ha generado. “Con el gasto público en alza, el déficit fiscal de Ecuador llegó a un 5,7% del PBI (producto bruto interno) el año pasado y debe superar un 7% del PBI este año” (OffNews, 2013). Este período presidencial ha sido el que más se ha endeudado con respecto a períodos anteriores. El principal interés de la nación ecuatoriana es conseguir liquidez monetaria para solventar estos gastos y las inversiones que el presidente ha generado.

Otro interés primordial del país andino surge de la necesidad de cambiar la matriz energética del país por una matriz más renovable. El objetivo es construir más centrales energéticas amigables al medio ambiente como: hidroeléctricas, geotérmicas, solares, etc., Y “las importaciones de derivados de petróleo deben reducirse al mínimo posible” (SENPLADES, s.f.). Para cumplir dicho objetivo es necesario de una fuerte inversión económica y de conocimiento. Como se conoce el país Chino posee el dinero pero también la tecnología necesaria y la experiencia para alcanzar dicha meta.

Por otro lado, el país con el que se está estableciendo relaciones es actualmente una potencia mundial, desplazando gradualmente a Estados Unidos de su posición de liderazgo en el mercado latinoamericano, debido a sus problemas económicos internos en intereses geopolíticos en otras regiones del mundo. De esta manera, si Ecuador provee su petróleo a este país se está garantizando una relación positiva a largo plazo con una potencia, lo cual puede ser beneficioso para el futuro.

Y por último, el interés que tiene Petroecuador en la venta de su petróleo a Petrochina es que este sea reconocido mundialmente. Mediante la reventa de petróleo por parte de Petrochina el petróleo ecuatoriano se da a conocer a compañías privadas como Taurus Petroleum, Ursa Shipping y Gunvor S.A, así como también, a las refinerías de la compañía Chevron, Shell y Tesoro, inmensas empresas de Estados Unidos (Villavicencio, China, o las ventajas del aliado estratégico de la revolución, 2014).

Opciones.

En el proceso de negociación, para que exista un contrato ganar-ganar, se consideraron diversas opciones previo al acuerdo que el día de hoy se tiene. Estas opciones se han tomado se cuenta a largo del tiempo:

- Ecuador pudo haber tenido como estrategia de beneficio mutuo el incentivo de dar petróleo a cambio de construir una hidroeléctrica en el territorio ecuatoriano, siendo beneficioso para el estado chino por la contratación de mano de obra del mismo.
- Al negociar el precio de la venta del petróleo por debajo del precio del mercado, la tasa de interés, de igual manera, debería bajar y así conseguir un intercambio justo entre ambas partes.
- Si bien es cierto, el 90% del crudo ecuatoriano pertenece a la exportación de barriles que se hace a China y este es revendido a otros países, obteniendo la ganancia china y dejando al Ecuador con poca capacidad de tratar de negociar el 10% de petróleo sobrante, siendo un consumo interno para el país. Puesto que, China recibe un precio bajo por barril, este no debería ser vendido por ellos, sino por el país de producción del crudo, de tal manera que este genere ingresos al estado ecuatoriano.
- Ecuador pudo haber tramitado con el país asiático materias primas a cambio del flujo de efectivo. Como se expuso en el punto de intereses el estado Chino no solamente busca petróleo sino materias primas y productos básicos.
- Una opción de negociación factible en estos tiempos de crisis es que el precio del petróleo no sea fijo sino que sea negociado a partir del precio del mercado.

Alternativas.

De no llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes, a pesar de las opciones, es necesario que ambas partes posean alternativas que le ayuden a satisfacer los intereses de cada uno.

Alternativas de Petrochina.

- Si la negociación con Ecuador se complicara Petrochina pudiera comprar petróleo a otro país de América Latina como: Venezuela, Brasil, México. Puede, en su defecto, comprar a un solo país la cantidad de petróleo que necesitaba del Ecuador, o puede dividir la compra a varios de los países Latinoamericanos. (**MAAN de Petrochina**) Se considera que esta es la mejor alternativa, ya que Petrochina tiene el dinero y la posibilidad de invertir grandes cantidades de dinero a largo plazo, y muchos países latinoamericanos tienen los recursos pero se les dificulta conseguir negociaciones.
- Buscar petróleo de mejor calidad que la ofertada por el Ecuador, aunque eso signifique un poco más de costos. Actualmente, el país que ofrece un petróleo de buena calidad, y que posee una gran producción de petróleo es Colombia.
- No comprar petróleo a los países Latinoamericanos, sino buscar crudo en los países de Oriente Medio, que para el país Asiático, es más cerca su importación.
- Una alternativa radical es el cambio de la matriz energética que posee la Republica China por una de energía más renovable. Como se conoce, la matriz energética de China funciona a base de petróleo, lo que le lleva a necesitar de grandes cantidades del mismo para poder abastecer a toda su población. Un cambio en esta matriz significaría una reducción en el consumo de petróleo.

Alternativas de Petroecuador.

- En vez de negociar el crudo con China a su totalidad, el petróleo ecuatoriano pudiese ser repartido a las mismas petroleras que la República China revende, a un mejor precio, del cual se le ha negociado actualmente a China, para así obtener una mejor ganancia. (**MAAN de Petroecuador**) Esta alternativa se considera la mejor, ya que el petróleo ecuatoriano sí puede ser vendido a otras petroleras a un precio superior al que se le vende a Petrochina. Sería beneficioso para los ingresos ecuatorianos, si Petroecuador negociaría el 50% del crudo con China y la diferencia con otras instituciones internacionales, en donde se pueda negociar un precio justo y más conveniente para el Ecuador. De igual manera, este acuerdo debería eliminar a Petrochina como el intermediario en la negociación del petróleo con otras petroleras internacionales.
- No exportar el 90% de su producción a China, sino, vender a otros países que necesiten del crudo. Como por ejemplo, vender su crudo a Estado Unidos que ha sido uno de los mayores compradores de crudo del país (El Comercio, 2012). De esta manera, se haría la misma negociación que se ha estado haciendo con el estado Chino. Es decir, el Ecuador vende petróleo de manera anticipada a cambio de crédito monetario. Se conoce que el Ecuador no ha querido pedir dinero a las fuentes tradicionales financieras (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, préstamos a países líderes, etc.). Por esta razón, para no recurrir a las fuentes tradicionales, recurre a otra gran potencia como es Estados Unidos.

- El Ecuador podría enfocar sus esfuerzos en la exportación de otras materias primas, para que, de esta manera, se pueda conseguir lo estipulado el Plan de Desarrollo del Buen Vivir.
- Pedir un préstamo al Banco Iberoamericano de Desarrollo, de esta manera, el Ecuador cumpliría con sus deseos de cambiar su matriz energética, que beneficiaría a los países de Sudamérica, ya que, podría venderles energía a los mismos.
- Aliarse con países latinoamericanos, y desarrollar un plan donde se apoyen mutuamente en el desarrollo de centrales hidroeléctricas en el Ecuador, a cambio de la energía que estas producen.

Legitimidad

Para dar validez a la negociación es necesario establecer criterios o bases que constaten el cumplimiento de los acuerdo por cada parte, muchas veces se apoyan en instituciones gubernamentales o financieras para testificar los acuerdos.

Se conoce que en esta negociación no solamente se encuentran los principales negociadores de Petroecuador y Petrochina, sino también se encuentra el Ministerio de Finanzas, por parte del estado ecuatoriano, y el Banco de Desarrollo de China, por parte de la Republica China. Estas dos instituciones sirven como organizaciones para el cumplimiento de los acuerdos entre ambos países.

El Ministerio de Finanzas se encarga de llevar un registro de los préstamos del estado chino, del cumplimiento en el monto y en el tiempo. A su vez, el Banco de Desarrollo de China lleva registro de todos los créditos otorgados al Ecuador según lo acordado.

De la misma manera, para darle seriedad a la negociación es necesario que existan contratos donde se estipule todo lo negociado por ambos países. Al ser el estado ecuatoriano el dueño del petróleo, existe dos tipos de modalidades contractuales por las cuales éste ha negociado su crudo: el contrato de servicios y el contrato de participaciones. En el transcurso del tiempo el Ecuador ha cambiado el contrato con las empresas petroleras dependiendo de su conveniencia, lo que ha puesto en duda la legitimidad del país, ya que, cuando un país firma un contrato, busca que este sea a largo plazo y que, a su vez, que sea rentable (Hurtado, 2015).

Los cambios en los contratos se han dado para proteger la legitimidad de las partes negociadoras. El Ecuador lo ha hecho pensando en las empresas inversoras extranjeras, de esta manera garantiza que sus criterios sean legítimos. “Inicialmente habían contratos de asociación, a través de los cuales, la compañía hacia una asociación con la empresa estatal y tenían un porcentaje en la asociación” (Larrea, 2014). La empresa privada es la operadora, y esta se encarga de hacer las actividades de exploración y producción, de la misma manera, existía una distribución de la renta según lo acordado. Después llega otra fase de contratación que es la modalidad de contratación de prestación de servicios. “Inicialmente estos contratos establecían que la compañía que tenía el bloque o los bloques en las que realizaba sus actividades iba a recibir por parte del estado una tasa por los servicios prestados” (Larrea, 2014). Al firmar estos tipos de contratos, el Ecuador garantizaba dar el área que se acordaba para que el petróleo pueda ser explotado, confiándole a las empresas inversionistas su territorio. Una última modalidad de contrato es la de participación. “Esta modalidad contractual lo que hacía era poner el riesgo en la compañía privada y el estado no asumía el riesgo que asumía en el de prestación de servicios” (Larrea, 2014) a cambio

de asumir el riesgo, el Ecuador cedía la cantidad de petróleo negociada en el contrato al contratista.

Estas modalidades han ayudado a dar legitimidad al Ecuador, debido a que se estipula todo lo que se espera de cada una de las partes. De la misma manera, si hay algún incumplimiento en los contratos por parte del estado ecuatoriano, éste asume la total responsabilidad y se busca la manera de encontrar un punto beneficioso para las partes.

Petrochina no se ha quedado a un lado al momento de otorgar legitimidad a la negociación. Estos han buscado establecer relaciones con el Ecuador y sobretodo negociar los contratos para poder desempeñar la actividad. A su vez, cuando llegaron al Ecuador, estos se acoplaron a los requisitos del país, asumiéndolos con mucha responsabilidad y transparencia.

Relación.

La relación entre el Ecuador y la República China empezó hace alrededor de treinta años. Esta empezó con la comercialización de materias primas que la República no posee: petróleo, madera, aluminio, banano, camarones, etc. Pero no se centró solamente en el área comercial, sino que también era diplomática. El Ecuador buscó apoyar políticamente al país asiático en el ingreso a la comercialización con los países latinoamericanos.

La relación se intensificó en el año 2006, esto se dio debido a que “las exportaciones ecuatorianas a la República Popular China aumentaron 53%, y sus importaciones desde allí se duplicaron” (Elvis, 2008). La duplicación de las importaciones al país, se da específicamente por la adquisición del Oleoducto de crudos

pesados que pertenecía a EnCana y que pasa a manos de la empresa china Andes Petroleum. Debido a esta inversión, en el año 2007 China podía afirmar que había invertido en el Ecuador alrededor de 1.8 billones de dólares (Elvis, 2008).

La gran relación que se ha logrado a lo largo de los años, ha dado fruto de beneficio mutuo tanto a Ecuador como a China. El beneficio más grande y el recurso más explotado del país, siempre ha sido el crudo ecuatoriano, como se mencionó anteriormente. Sin embargo, actualmente el gobierno está consciente de que este recurso no puede ser la única salida del país a los problemas económicos, por esta razón, se está analizando en qué otro aspecto podría China entrar a invertir en el Ecuador para seguir creciendo en las negociaciones.

El tipo de relación que China y Ecuador manejan ejerce un comercio justo entre las relaciones bilaterales entre ambos, siempre teniendo presente el respeto y la honestidad mutua, que hace que el comercio internacional sea un proceso mucho más fácil y de gran equidad. Como se menciona en la página oficial de la Embajada del Ecuador en la República Popular de China queda sumamente claro lo que dichas partes involucradas quieren lograr:

“En aras de obtener una ventaja comparativa para las partes involucradas, el Ecuador procura la suscripción con China de un entendimiento comercial que impulse y fortalezca los vínculos mercantiles existentes, mediante la concreción de las concepciones ecuatoriana del ‘Buen Vivir’ y China del ‘Desarrollo Armonioso’, que devengue en beneficio de todos los sectores sociales.”

(Embajada del Ecuador en la Republica Popular China, 2011)

La fuerte relación estratégica que estos dos países han logrado tener, se está afianzando a ser cada día mejores por un sistema nuevo llamado “Cooperación al Desarrollo”, que significa la cooperación conjunta de las partes involucradas para la

superación en los ámbitos políticos, culturales, financieros, educativos, tecnológicos, entre otros. La mejora en estos ámbitos, favorece y conviene enormemente a la preservación del medio ambiente y también al crecimiento de una arquitectura que siempre se ha querido tener en el Ecuador.

Es fundamental mencionar que los dos países tienen claro que el fortalecimiento de la relación bilateral Ecuador – China, que durante años se ha mantenido, ha sido por sus intereses comunes que cada parte dispone y propone. Lo que también ha mantenido sólida su relación es su meta de ganar-ganar que entre los dos países ha habido, y por supuesto la obtención de buenos resultados que han beneficiado tanto a China como al Ecuador.

Durante la negociación del crudo entre Petrochina y Petroecuador, la relación se ha fortalecido. Ambos países han decidido fortalecerla a través del intercambio de petróleo por inversión en el país. Sin embargo, es preciso decir que para el país asiático ha sido difícil adaptarse a los cambios políticos del Ecuador, es decir, a los constantes cambios en las modalidades contractuales que han experimentado por parte del país sudamericano. China ha ingresado al país firmando un contrato específico, garantizándole una ganancia estipulada, cuando el Ecuador decidió cambiarle el contrato, también cambió la ganancia estipulada para los chinos.

Esto no ha afectado de manera significativa a la relación al punto de tomar una decisión de dejar el país, pero sí ha provocado una disminución de inversión de nuevas empresas chinas en el Ecuador en el área explotación y exploración de petróleo. Para mantener una buena relación, a pesar de los cambios políticos específicamente en los contratos petroleros, el país chino sigue cumpliendo con su parte de la negociación de otorgar préstamos al país, a cambio del petróleo y de realizar sus actividades acordadas,

mientras espera que se regule la inestabilidad contractual para bien de ambos países involucrados.

Entre las relaciones bilaterales que estos dos países manejan están planeando para el futuro encaminar sus objetivos hacia el ámbito político diplomático, a intensificar los negocios comerciales y a impulsar los productos ecuatorianos en los mercados potenciales chinos aparte del petróleo.

Comunicación.

La comunicación es un elemento esencial en la negociación, ya que con este se logra hacer muchos movimientos así como también se logra agilizar cualquier proceso y conseguir beneficio mutuo entre dos partes.

Refiriéndonos específicamente a China y Ecuador, estos dos países han tenido visitas sumamente importantes para poder cerrar acuerdos. Como se conoce mundialmente, una de las visitas más importantes que Ecuador ha recibido fue “Visita de una delegación de China Export & Credit Insurance Corporation (SINOSURE) en abril de 2011. Esta visita –encabezada por el Vicepresidente de SINOSURE- fue muy importante porque permitió la posterior firma del Acuerdo de Crédito con el EXIMBANK sobre el Proyecto Hidroeléctrico Sopladora” (Embajada del Ecuador en la República Popular China, 2011). Este caso demuestra claramente como hubo una perfecta comunicación de las autoridades chinas con las ecuatorianas en territorio ecuatoriano, porque al haber seguido posteriormente a cerrar el acuerdo quiere decir que tuvieron resultados positivos y que sus puntos de vista fueron planteados y aceptados, por las dos partes negociadoras, así generando un beneficio mutuo entre estos dos países. Ecuador recibió grandes e importantes visitas chinas, en la presidencia del actual

mandatario de la República ecuatoriana, pero cabe recalcar que Ecuador también viajó a China a cerrar acuerdos por parte de la “Visita del Ministro Coordinador de Sectores Estratégicos, Jorge Glas. Durante su estadía se suscribió el Acuerdo de Crédito con el Eximbank, Proyecto Hidroeléctrico “Sopladora” (17 al 25 de octubre del 2011) y mantuvo diversas reuniones con empresas que tienen proyectos en el Ecuador o que están interesadas en invertir en el país.” Actualmente, Jorge Glas es el vicepresidente ecuatoriano, el quien recientemente ha firmado un convenio de cooperación en Pekín, acerca de la promoción de los sectores comerciales e industriales chinos (Araujo, 2013). Esto también por otro lado, se ha podido ver como algo positivo para el Ecuador, ya que China sigue interesado en seguir negociando con el mismo y tiene aún más proyectos a futuro que desearían realizar en conjunto.

En el año 2008, la comunicación que empezó con el proceso de intercambio de crudo, se dio entre los gerentes generales de cada institución; Petrochina y Petroecuador. Los autores del comienzo de la exportación de petróleo a tierras asiáticas fueron el contralmirante Luis Jaramillo Arias miembro fundamental de Petroecuador, al igual que Zhang Tao de Petrochina.

En el año 2012, el señor Calvopiña, gerente general de Petroecuador, fue enviado a China para que logre negociar los mismos 2000 millones de dólares, que serían financiados como un anticipo para mejorar la economía ecuatoriana. Por otro lado, Calvopiña no logró su objetivo, el cual era lograr un acuerdo con Ecuador para que venda barriles de petróleo hasta el año 2020 (Schneyer & Medina, El Universo, 2013).

La negociación del crudo entre el país asiático y el Ecuador involucra a dos partes: Petroecuador y Petrochina, las mismas que fueron negociadas por el Ministerio de Finanzas del Ecuador y el Banco de Desarrollo de China. Es decir los créditos que son otorgados a Ecuador por parte de China, son créditos que recibe directamente el

Ministerio de Finanzas de la república del Ecuador, mientras que el registro de todos los préstamos que China ha entregado y entregará, constan en el Banco de Desarrollo de China. En este proceso también se involucró el Ministerio de Coordinación de Sectores Estratégicos para cerrar el acuerdo de “Venta anticipada de crudo, suscrita entre PETROECUADOR y “China National United Oil Corporation” -PETROCHINA- (Beijing, 28 de enero de 2011)” (Constante, 2014).

Compromisos.

Los compromisos son los acuerdos escritos o verbales a los que se llegan entre las partes involucradas. Estos especifican lo que cada parte debe hacer y cumplir en un determinado lapso de tiempo. China y Ecuador han logrado establecer bastantes compromisos a lo largo de toda la presidencia de Rafael Correa. Desde el principio de las negociaciones entre estos dos países, siempre ha habido un nivel de respeto, cumplimiento y honestidad al que se ha querido llegar, y es por eso, que los acuerdos siguen en pie hasta la fecha. Entre algunos acuerdos que se han podido verificar desde Diciembre del 2010, tenemos algunos proyectos que son de constancia para la República de China y la República del Ecuador, estos son:

1. Suscripción del Acuerdo Comercial para la construcción de la Hidroeléctrica Toachi Pilatón, a cargo de la empresa *China Water and Electricity* –CWE- (Quito, 24 de diciembre de 2010).
2. Venta anticipada de crudo, suscrita entre PETROECUADOR y “China National United Oil Corporation” -PETROCHINA- (Beijing, 28 de enero de 2011).

3. Suscripción del Acuerdo entre el Ministerio Coordinador de Seguridad del Ecuador y la empresa china CEIEC para el proyecto de seguridad ciudadana (Quito, 22 febrero de 2011.)
4. Suscripción del Convenio de Financiamiento de la Fase II (CHINA – ECUADOR) con el Banco de Desarrollo de China (CDB) para proyectos de inversión en el Ecuador (Beijing, 28 de junio de 2011).
5. Suscripción de Acuerdo con la empresa “Goldwind” para la construcción del Proyecto Villanaco que consta de once turbinas eólicas de 1,5 MW cada una, con un poder generador total que asciende a 16,5 MW. (Loja, Ecuador, junio de 2011).
6. Suscripción del Acuerdo Comercial con la Empresa CEIT para el proyecto de rehabilitación del ferrocarril transandino. (6 de julio de 2011)
7. Suscripción de Acuerdo de Crédito con el EXIMBANK para financiar la construcción de la represa Hidroeléctrica “Sopladora” - Gezhouba - (Beijing, 18 de octubre de 2011).
8. Suscripción de Acuerdo Comercial para la construcción de la Hidroeléctrica Delsitanisagua. Esta obra será construida con la empresa Hidrochina. (Zamora Chinchipe, Ecuador, octubre de 2011).
9. Dos Proyectos Hidroeléctricos: Mazar Dudas y Quijos serán construidos por la Empresa CNEEC.
10. Firma del “Convenio de Cooperación Económica y Técnica entre la R.P. China y la República del Ecuador”, de 21 de diciembre de 2011. El Ecuador recibió recursos no reembolsables para proyectos de su interés.

11. Entrega de la donación de 50 computadoras y 40 laptops a SENESCYT por parte del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la R.P. China.
12. Firma del contrato entre la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) y la Empresa Pública China Harbin Electric International Co. Ltd. para la construcción del Proyecto Hidroeléctrico “Minas San Francisco” que aportará al sistema nacional interconectado 275 MW de potencia. (30 de diciembre de 2011).
13. CELEC adjudicó a Harbin Electric International el contrato para desarrollar la central de 96MW Esmeraldas II.
14. El Ministerio de Coordinación de Seguridad y CEIEC firmaron el contrato de la segunda fase de la implementación del proyecto de Servicio Integrado de Seguridad ECU-911, según el cual el MICS contará con 8 centros 911

De la misma manera, hablando específicamente de los compromisos entre Petrochina y Petroecuador, estos se establecen de manera formal a través de los contratos que se firman entre estas dos partes. En estos contratos consta de dos partes importantes: la asignación de un bloque o área de la cual ellos se encargaran de hacer la exploración y explotación; y si esta área asignada es comercialmente explotable, se procede a la fase de producción (Larrea, 2014). Los aspectos referentes a quien asume los gastos, inversión, el precio del petróleo, regalías, dependerá de que tipo de contrato se está firmando, es decir, cualquiera de los dos tipos que maneja el Ecuador: Contrato de prestación de Servicios o Contrato de Participación.

Durante la historia de la relación entre estas dos grandes empresas, han existido dudas que han querido perjudicar los compromisos adquiridos por ambas partes. Estas dudas se refieren principalmente a las cláusulas de los contratos de Petrochina y

Petroecuador; sin embargo, el gerente general de Petroecuador, el señor Marco Calvopiña, aseguró que el petróleo ecuatoriano tiene FOB, lo que quiere decir “Free On Board”. Una vez que el petróleo está en el puerto, está en todo el derecho de ser destinado a cualquier parte del mundo.

A su vez, el constante cambio de modalidades contractuales puede afectar el nivel de compromiso adquirido. Ha existido empresas inversionistas en el Ecuador que estos frecuentes cambios perjudican a sus finanzas internas, lo que les lleva a tomar una decisión de vender su contrato negociado con Petrochina a otra empresa que desea invertir en el Ecuador. Sin Embargo, esta decisión no es fácil debido que deben considerar factores como el dinero que ya ha sido invertido en la exploración, y en los gastos que se ha incurrido en la explotación. Un caso de venta de contrato fue la empresa canadiense EnCana, que vendió su contrato petrolero con Petroecuador a Petrochina

Para que el caso de la empresa EnCana no se repita, el gobierno ecuatoriano, a través de Petroecuador, han establecido distintas estrategias para fortalecer relaciones con Petrochina y las demás empresas inversionistas. Estas estrategias son (Larrea, 2014):

-Prórrogas en el contrato. De esta esta manera, las empresas tienen más tiempo para recuperar su inversión.

-Otorgar más bloques para la explotación y exploración de petróleo.

De parte de la empresa china, también han existido compromisos. Estos, aparte de comprometerse a cumplir lo acordado en los contratos, ofrecen al Ecuador sus mejores servicios para explotar de manera responsable, eficiente y eficaz las áreas otorgadas por el estado ecuatoriano. De la misma manera, garantizan que el estado

recibirá la parte de las ganancias o crudo, según lo acordado en el contrato, de manera justa.

Formular enfoques.

Vencer las dificultades.

En esta investigación en particular, después de haberla analizado desde el marco teórico conceptual de los siete elementos de Harvard y haber organizado de manera en que se ha logrado entender su desarrollo, es necesario dar a conocer las dificultades que se han presentado en esta negociación.

Una de las dificultades presentadas, y que no se toma en cuenta, es la diferencia que existe entre Ecuador y China. Puede ser que actualmente la globalización ayude a que las barreras culturales entre los países disminuyan promoviendo una mejor integración entre los países, sin embargo, la globalización en su totalidad nunca se dará. Es importante tener en cuenta que las partes que negocian en esta investigación poseen valores, costumbres, tradiciones y lenguaje totalmente distintos entre sí, lo que puede complicar y hacer más lenta una negociación. Pero que, en el día de hoy, no es un impedimento para la negociación debido a la capacidad de las personas para conocer otras culturas.

Una de las dificultades más grandes ha sido la constante firma de contratos petroleros que han venido cambiando según el querer del estado ecuatoriano. Primero firmando un contrato de participaciones, luego, porque no le convenía al estado, pasar a firmar un contrato de servicios. Y esto se daba cada vez que el precio del petróleo bajaba o subía. Lo que pone en un estado de tensión al país asiático. Sin embargo, al poseer tanta inversión dentro del territorio ecuatoriano, lo que hacen los inversores

chinos es obedecer en las modalidades contractuales que el estado le ofrece, claro que sí, con previa negociación.

Por último, una de las dificultades más grandes es la necesidad que posee el Ecuador de la inversión extranjera. Una negociación en la cual una de las partes posee una necesidad muy grande, desfavorece a la parte con dicha necesidad, lo cual es ventajoso para la contraparte, más aún, si la contraparte sabe que necesita de su inversión para poder superar su brecha económica. En este caso, el Ecuador traía consigo a la negociación un déficit económico, lo cual, no puede ser escondido y el país asiático conocía. De esta manera, al negociar con la potencia mundial que conoce su mayor necesidad, para el Ecuador representaba una gran dificultad en su capacidad de negociación.

Ecuador está en toda la obligación de cumplirle a China, por los créditos que han sido otorgados, pero no usando también las reservas de petróleo que el país tenía. Petroecuador al ser una empresa estatal, debe cumplir con las cláusulas del contrato, pero ellos deberían ser los encargados en llevar la cuenta de cuantos barriles se exportan diariamente, ya que según investigaciones, la cifra es desconocida. Ahora es donde más se debería cuidar cada barril de petróleo que se exporta a China y contabilizar cuantos barriles están siendo enviados, ya que por el momento el Ecuador no dispone de mucha producción, de hecho, el 90% de producción es exportado únicamente a China.

Actuar

Situación Actual.

En la actualidad el Ecuador ya ha firmado los contratos de negociación de petróleo con el país chino como se ha venido explicando a lo largo de esta

investigación. El último contrato firmado se dio en el año 2011 y que tiene vigencia hasta el año 2016. Muchos analistas y estudios han criticado esta negociación como no tan bien analizada y pensada debido a que “unos 252.000 barriles de petróleo diarios son vendidos a un precio inferior al del mercado, generando una pérdida que ronda los 230 millones de dólares al año” (Vázquez-Ger, 2013).

De la misma manera, “en informe de la Contraloría General del Estado del año 2012, el cual analiza solo dos de seis contratos ejecutados entre 2010 y 2011, concluye que Ecuador dejó de percibir más de 44 millones de dólares debido a una errónea negociación de precios” (Vázquez-Ger, 2013). Y esta pérdida podría ir aumentando si se siguen con los contratos hasta el año 2016. A su vez, una cláusula clara en los contratos establecía que el crudo vendido a la República China era destinado específicamente para el uso de la misma, y que esta no podría ser revendida, sin embargo, China supo manejar la negociación a su manera, y el segundo contrato firmado, fue declarado “Free on board” de tal manera que China ha revendido el petróleo ecuatoriano a refinerías gigantes como Chevron. De igual manera, Ecuador es un país rico en recursos, por lo cual pudiera lograr establecer una nueva negociación con China, ofreciéndole una diferente materia prima, que varíe y no sea solo el petróleo en su totalidad, sino también otra materia prima, la cual también resulta ser beneficiosa para el territorio chino por su escasez de producción en el país.

Por último, tras haber negociado el petróleo ecuatoriano con el país asiático y haber recibido del mismo la balanza comercial del Ecuador sigue mostrando un déficit. “Según datos del Instituto de Promoción y Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador) el déficit de la Balanza Comercial Total para el año 2013 fue de USD 2'701.719 y para el primer cuatrimestre del año 2014 se registró nuevamente un déficit por un valor de USD 903.501” (Granja, 2014). Este déficit tiene mucho que ver con la gran tasa de interés

que China puso al crédito otorgado a Ecuador. Este debería ser negociado por parte del presidente Rafael Correa, ya que no es justo que la tasa sea del 7.5% en un país tan pequeño que todavía se encuentra en vías de desarrollo.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

Después de haber escrito y analizado esta investigación, se puede ver que las maneras de negociar por parte del estado ecuatoriano y la república de China no fueron las idóneas. Desde el principio Petroecuador y Petrochina, no tenían fluidez en el acuerdo y desde ya tenían malentendidos en el contrato que firmaron en el año 2008. Sin embargo, a pesar de los incumplimientos del contrato, para Ecuador seguía siendo atractiva la negociación y mientras más se demostraba este interés, China más imponía sus reglas en el acuerdo.

Debido a la gran necesidad que Ecuador tenía de recibir ingresos económicos, aceptaba las propuestas un poco fuera del sentido común por parte de China, siendo así uno de los acuerdos entre los dos países de exportar petróleo FOB (Free on Board) en el contrato firmado en el 2009.

Si bien es cierto, Ecuador exportaba una cantidad anticipada de petróleo, cumpliendo con su parte del contrato comercial pero Ecuador siendo un país pequeño necesitaba los ingresos chinos de manera inmediata. Ecuador se encontraba en una situación desesperada y por ende actuaba como en tal ocasión, pensando solamente en cubrir los problemas económicos de ese momento, mas no lo del futuro.

A lo largo del contrato, China impuso una tasa del 7.5% en el crédito otorgado a Ecuador, el cual generaba mucha pérdida para el estado ecuatoriano. Además de ya perder dinero, por la alta tasa de interés negociada por las dos partes, Ecuador daba una alta cantidad de petróleo por debajo del precio del mercado, siendo así las cifras por barril pérdidas de dos a tres dólares. De igual manera, se llegó a un acuerdo, en el que si Petroecuador por cualquier razón no cumple con la cantidad negociada con Petrochina, este está en su libre derecho de coger petróleo de cualquier cliente internacional que Petroecuador tuviere, siendo así un acuerdo en donde ya no solo está involucrado

Ecuador en si como país, sino también las pocas entidades internacionales con las que se comercializa petróleo. Esta presión que demanda Petrochina para cubrir la cantidad de barriles acordados en el último contrato ha llevado de igual manera a gastar todos los recursos guardados de petróleo que el estado ecuatoriano tenía en caso de emergencia.

Por otro lado, los contratos negociados a lo largo de la presidencia del señor Rafael Correa, no han sido estables para la negociación bilateral. Por razones del precio del petróleo, no se ha sabido establecer el contrato que se va a utilizar para aplicar a las empresas extranjeras chinas de explotación y exploración de petróleo. Actualmente, Ecuador se encuentra negociando con la modalidad de no asumir riesgos, la cual se denomina contrato de participación.

Como se puede ver, el mandatario Rafael Correa, ha tomado decisiones apresuradas, negociando de manera en que el Ecuador solo se beneficie en el presente y no a largo plazo.

Como trabajo de investigación de la negociación de petróleo entre Petroecuador y Petrochina, se cree más conveniente no otorgar el 90% de producción petrolera ecuatoriana al estado de China, sino un porcentaje menor a éste, de tal manera que Ecuador tenga como comercializar petróleo con otras instituciones internacionales que ofrecen mejor precio que el de China. Los créditos que China le ha dado a Ecuador pueden ser pagados de diferente manera, por ejemplo con otros recursos producidos nacionalmente como cacao o banano.

Al haber analizado cada elemento de la negociación, se puede ver que en la actualidad donde más problemas hay, es en el ámbito legal, pues este hace que los procesos no sean transparentes y los compromisos no sean legítimos. Además, es de vital importancia tratar de nivelar el terreno de la negociación, es decir, como Ecuador posee un interés muy grande respecto a los préstamos chinos, y la Republica China

conoce este interés, debe nivelar la negociación al punto de explotar sus recursos naturales y crear dependencia por parte del país chino hacia Ecuador, para que, de esta manera, no existe solamente una necesidad muy grande por parte del Ecuador, sino que China se dé cuenta que también necesita del país Sudamericano.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2014). El mundo en el 2015. *Vistazo*, 37.
- AmazonWatch. (03 de 2014). *Beijing, Banks And Barrels*. Obtenido de China and Oil in the Ecuadorian Amazon: <http://amazonwatch.org/assets/files/2014-beijing-banks-and-barrels.pdf>
- América Economía. (24 de 01 de 2014). *Vicepresidente ecuatoriano: relación China-Ecuador está en mejor momento histórico*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/vicepresidente-ecuatoriano-relacion-china-ecuador-esta-en-mejor-momento-h>
- Araujo, A. (2013). *El Comercio*. Obtenido de La ruta de China y sus empresas en suelo ecuatoriano: http://www.elcomercio.com/negocios/china-ecuador-petroleo-economia_0_1090690963.html
- Avedaño, L. (2013). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Los Bancos Chinos y el nuevo escenario de financiamiento en Latinoamérica.
- Ávila, F. (2009). *Tácticas para la negociación internacional*. Mexico: Trillas.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *Hacia la integración energética hemisférica*. Caracas: Norma.
- Bermúdez, A. (21 de 11 de 2011). *América Latina ante el reto de unirse para negociar con China*. Obtenido de <http://china-files.com/es/link/12816/america-latina-ante-el-dilema-de-unirse-para-negociar-con-china>
- Blanch, J., Espuny, M. J., Gala, C., & Martín, A. (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC.

- Bracca, C. (21 de 09 de 2012). *Método Harvard de Negociación*. Obtenido de Negociación: <http://www.degerencia.com/articulo/metodo-harvard-de-negociacion>
- Budjac, B. (2011). Conflicto. En B. Budjac, *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos* (pág. 33). Mexico: Prentice Hall.
- Bustamante, T., & Zapata, O. (2007). Características de los contratos petroleros. En T. Bustamante, *Detrás de la cortina de humo* (pág. 99). Quito: Flacso Ecuador.
- Campodónico, H. (1998). *CEPAL*. Obtenido de El Régimen De Contratación Petrolera De América Latina En La Década De Los Noventa: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/27801>
- Chuchuca, F., Erazo, R., & Gallegos, R. (2011). *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Obtenido de Modelo Económico para la Nueva Contratación Petrolera en el Ecuador: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/15978>
- Citado en: Hernández Aguiar, M., & Cedré, Y. (05 de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de La negociaci[on: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herraminetas.htm>
- Cohen, A. (2003). *Habilidades directivas y de negociacion*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/DE/HDN/S12/HDN12_Lectura.pdf
- Consejo Nacional de Planificación. (11 de 09 de 2013). *Ministerio del Interior*. Obtenido de Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 2017, Tomo I: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=>

0CCwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ministeriointerior.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2014%2F03%2FPLAN_NACIONAL-PARA-EL-BUEN-VIVIR-2009_2013.pdf&ei=WbkaVdTeBsyZNoSQgbAL&usg=AFQjCNE

Correa, P. (19 de 12 de 2013). *Extracción de petróleo de esquisto por EE.UU.*

reordenaría mapa energético mundial. Obtenido de DiarioUChile:

<http://radio.uchile.cl/2013/12/19/extraccion-de-petroleo-de-esquisto-por-ee-uu-reordenaria-mapa-energetico-mundial>

El Comercio. (23 de 08 de 2012). *Negocios.* Obtenido de El destino del crudo

ecuatoriano no ha variado:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/destino-del-crudo-ecuatoriano-no.html>

Elvis, R. E. (2008). *Observatorio Virtual Asia Pacífico.* Obtenido de El Impacto de

China en Ecuador y América Latina:

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftitan.utadeo.edu.co%2Fjoomlas%2Fasiapacifico%2Fwp-content%2Ffiles%2Fimpacto_china_ecuador.pdf&ei=2947VbKLM8uvvgTu8YGQBg&usg=AFQjCNFNW_8y93vgSbmOHYWDVVSQ7QYvDFg&si

Embajada de la República Popular China en la República de Colombia. (2005). *China y*

El mundo. Obtenido de Política Exterior: [http://co.china-](http://co.china-embassy.org/esp/zggk/cym/t224201.htm)

[embassy.org/esp/zggk/cym/t224201.htm](http://co.china-embassy.org/esp/zggk/cym/t224201.htm)

Embajada de la República Popular China en la República de Colombia. (s.f.). *China y el Mundo*. Obtenido de Política Exterior: <http://co.china-embassy.org/esp/zggk/cym/t224201.htm>

Embajada del Ecuador en la Republica Popular China. (2011). *Embajada del Ecuador en la Republica Popular China*. Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador-china>

Embajada del Ecuador en la República Popular China. (2011). *Embajada del Ecuador en la República Popular China*. Obtenido de <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador-china>

Escuela de Tráfico y Tramitación Aduanal. (2014). *¿En qué consiste la negociación internacional?* Obtenido de <http://www.etta.edu.mx/en-que-consiste-la-negociacion-internacional/>

Fisher, R., & Shapiro, D. (2005). *Building Agreements*. London: Random House Business Books.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Si ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder*. Norma.

Flint, P. (2011). *Negocios y Transacciones Internacionales*. Perú: Editora y Librería Jurídica.

Fondo Monetario Internacional. (08 de 10 de 2014). *Expansión*. Obtenido de China es ya la primera potencia mundial: <http://www.expansion.com/2014/10/08/economia/1412771929.html>

Galaz, J. (20 de Enero de 2015). *Politica Imparcial* . Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=mjUdJ0wVeKw>

- García, S., & Domínguez, R. (2003). *Introducción a la teoría de la Negociación*. Madrid: Copy Red S.A.
- Giardino, R. (2012). *El Análisis Transaccional*. Buenos Aires.
- Granja, M. (2014). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de China:
 ¿Oportunidad para países en vías de desarrollo o neocolonialismo? Lecciones para América Latina y Ecuador:
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3463>
- Grundmann, G., & Stahl, J. (2003). Manejo de Conflictos y Negociación. En *Como la Sal en la Sopa*. Quito: ABYA-YALA. Obtenido de
http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CEwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.imaginar.org%2Ftaller%2Fcap%2F2_Manuales%2FManejo_conflictos.pdf&ei=y1EvVbTyCYGrNu6OgOAP&usg=AFQjCNEI1WwRHZUp5uoydFe66yy9ro07KQ&bvm=bv.91071109,d.eXY
- Guevara, V. (2001). *El Sistema De Contratación En Las Actividades Del Sector Petrolero Y Su Incidencia En La Economía Del País*.
- Hoy. (25 de 08 de 2011). *Constructoras chinas se encargarán de cuatro proyectos energéticos*. Obtenido de www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/constructoras-chinas-se-encargarán-de-cuatro-proyectos-energeticos-496139.html
- Hurtado, A. (24 de 03 de 2015). Modalidades Contractuales utilizadas en la Industria Petrolera. (M. J. Mayorga, & M. D. Guevara, Entrevistadores)
- Krell, M. (s.f.). *Ilvem*. Obtenido de La negociación: El arte de armonizar las diferencias:
<http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=571&t=LA-NEGOCIACI%D3N.htm>

- Labrador, H. (2007). *Universidad Católica de Chile*. Obtenido de Método de Negociación de Harvard:
<http://tnegociacion.pbworks.com/f/METODODENEGOCIACIONDEHARVARD%5B1%5D.pdf>
- Larrea, P. (27 de 04 de 2014). Modalidades Contractuales empleadas por Petroecuador. (M. D. Guevara, Entrevistador)
- Lopetegui, G. R. (1997). Como diseñar un procedimiento de Admiistración de conflictos adecuado para su Disputa. En D. Ertel, *Negociación 2000* (pág. 33). México: McGraw-Hill.
- McNeilly, M. (1999). *Sun Tzu y el arte de los negocios*. Oxford.
- Medina, N. (29 de Noviembre de 2013). *La Republica.pe*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://www.larepublica.pe/29-11-2013/china-tomo-el-control-de-la-produccion-petrolera-ecuatoriana>
- Mora, J. (2008). Ventajas para la integración energética de América del Sur. En G. Fontaine, & A. Puyana, *La guerra del fuego* (pág. 34). Quito: Flacso Ecuador.
- Morales, G. (02 de 2012). *Flacso Ecuador*. Obtenido de Los Contratos Petroleros Utilizados Discrecionalmente En El Ecuador, Como Instrumentos De Control Político, Económico Y Social: Enfoque Realizado Desde El Estado Social De Derecho Y El Neo-Constitucionalismo.
- Multienlace. (2015). Sector Tributario. *Pulso Económico*, 6.
- OffNews. (18 de 02 de 2013). *Frente Externo*. Obtenido de El dinero chino en reelección de Correa:
<http://www.offnews.info/verArticulo.php?contenidoID=43952>

- Oppenheimer, A. (2005). *Cuentos Chinos*. México: Sudamericana S.A.
- Ortiz, J. (20 de Enero de 2015). *La caída del precio del petróleo*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=bWSzP9e6T9U>
- Parrado, F. (s.f.). *Internacionalización*. Obtenido de Las diferencias culturales entre colombianos y chinos y sus efectos en negociación, competitividad y comunicación:
<http://www.globalminds.co/index.php/consultoria/interculturalidad/50-internacionalizacion/china/64-las-diferencias-culturales-entre-colombianos-y-chinos-y-sus-efectos-en-negociacion-competitividad-y-comunicacion>
- Patton, B. (21 de 04 de 2005). Negotiation. En *The Handbook Of Dispute Resolution*. Jossey-Bass.
- Peña, E. (2014). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de Relación Comercial Ecuador-China: www.lacamara.org/prueba/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20china.pdf
- Pérez, F. (08 de 2003). *Tópica de la negociación*. Obtenido de Cuadernos de Información y Comunicación:
http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CD8QFjAD&url=http%3A%2F%2Frevistas.ucm.es%2Findex.php%2FCIYC%2Farticle%2Fdownload%2FCIYC0303110017A%2F7323&ei=bGKYU7-IDLOzsATvp4DoAQ&usq=AFQjCNEWq3I3D2UOocCUI_9eir3KEb59qg&sig2=JTR9r5l
- Petro Sur. (2014). Gas Shale reordena geografía energética. *Petro Sur*, 30-31.

PetroCchina. (s.f.). *PetroChina Company Limited*. Obtenido de About PetroChina:

http://www.petrochina.com.cn/ptr/fzzl/gsjjs_common.shtml

PetroEcuador. (s.f.). *Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador*. Obtenido de

<http://www.eppetroecuador.ec/Empresa/Mision/index.htm>

Plaza, J. (2008). Cómo tratar roles difíciles en una negociación. En J. Palacios, *Técnicas Avanzadas de Negociación*. España: Netbiblio.

Riva, I. d. (2005). Introducción. En S. Cesarín, & C. Moneta, *China y América Latina: nuevos enfoques sobre cooperación y desarrollo: ¿una segunda ruta de la seda?* Argentina: Sussana Filipa.

Schneyer, J., & Medina, N. (27 de 11 de 2013). *El Universo*. Obtenido de Reporte de agencia Reuters: China tomó el control del petróleo de Ecuador:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/27/nota/1832696/reporte-agencia-reuters-china-tomo-control-petroleo-ecuador>

Schneyer, J., & Medina, N. (27 de Noviembre de 2013). *PlanV*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/reporte-especial-como-china-se-apropio-del-petroleo-ecuador?nopaging=1>

Selva, C. (1997). *La PNL aplicada a la negociación*. Barcelona: Granica.

SENPLADES. (s.f.). *Estrategia para el Buen Vivir*. Obtenido de Cambio de la Matriz Energetica: <http://plan.senplades.gob.ec/estrategia7>

Soto, A., & Boadle, A. (2014). *Comercio Exterior*. Obtenido de China quiere más petróleo de América Latina: <http://comercioexterior.la/novedades/china-quiere-mas-petroleo-de-america-latina.html>

Tamames, R. (2007). *El siglo de China: de Mao a primera potencia mundial*. Barcelona: Planeta. Obtenido de El Siglo de China de Mao a primera potencia mundial.

Táutica, A., & Wberth, C. (2011). *China y América Latina: Relación comercial en auge*.

The Economist. (11 de 12 de 2011). *China Abroad*. Obtenido de Sun Tzu and the art of soft power: <http://www.economist.com/node/21541714>

Tobón, J. I. (s.f.). Obtenido de Método de Harvard de Negociación. Cómo negociar inteligentemente: <http://andradeivan.com/wp-content/uploads/2012/04/El-M%C3%A9todo-Harvard-de-Negociacion.pdf>

Tobón, J. I. (s.f.). *Como negociar con inteligencia* . Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de http://www.eap.df.gob.mx/gestionpublica/images/33_UAII_Tobon.pdf

Tobón, J. I. (s.f.). *Método de Harvard de Negociación: Cómo Negociar con Inteligencia* . Obtenido de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CDYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.eap.df.gob.mx%2Fgestionpublica%2Fimages%2F33_UAII_Tobon.pdf&ei=KGsHVAD0GMb7ywOS14C4Cw&usg=AFQjCNHqm189gmRX0dy1G2xti4JkgHCWFQ&bvm=bv.88198703,d.bGQ

Universidad ICESI. (2008). *Consultorio de Comercio Exterior*. Obtenido de Negociación Internacional: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/03/27/>

Ury, W. (1991). *Getting Past No*. Estados Unidos: Bantam Books.

Vázquez-Ger, E. (13 de 09 de 2013). *Opinión*. Obtenido de Créditos chinos a Ecuador:

¿A quién benefician?: <http://www.ezequielvazquez.com/creditos-chinos-a-ecuador-a-quien-benefician/>

Vidal, G., & Monsalve, T. (1998). *Guía de Negociación Tripartita*. Perú: Visual Service.

Villavicencio, F. (2013). *Ecuador: Made in China*. Quito: SILVA.

Villavicencio, F. (31 de 07 de 2014). *China, o las ventajas del aliado estratégico de la revolución*. Obtenido de <http://www.planv.com.ec/historias/politica/china-o-ventajas-del-aliado-estrategico-la-revolucion/pagina/0/1>

Weng, C. (2014). *Ecuador y China, un nuevo impulso*. Obtenido de http://www.chinatoday.com.cn/ctspanish/se/txt/2010-10/15/content_303925.htm

Wenjung, C. (2010). *China y el mundo Iberoamericano*. Obtenido de Ecuador y China, un nuevo impulso: http://www.chinatoday.com.cn/ctspanish/se/txt/2010-10/15/content_303925.htm

Zalles, J. (2004). *Barreras al diálogo y al consenso*. Quito: Norma.

ANEXO 1

Entrevista#1

Tema de la Entrevista: Modalidades Contractuales Petroleras aplicadas en el Ecuador

Nombre del Entrevistado: Ab. Agustín Hurtado

Título: Doctor en Jurisprudencia

Master en Economía Aplicada

Ocupación: Abogado de Andes Petroleum

Entrevista#2

Tema de la Entrevista: Relación de Petroecuador con diversas empresas extranjeras petroleras

Nombre del Entrevistado: Ing. Patricio Larrea

Título: Ingeniero en Petróleo

Maestría en perforación y exploración de pozos petroleros

Ocupación: Jefe del departamento de contratos de exploración en Petroecuador